

Maatschappelijke visitatie WoonFriesland

2014 tot en met 2017

Opdrachtgever: WoonFriesland

Rotterdam, 11 juni 2018



Maatschappelijke visitatie WoonFriesland

WoonFriesland
Visitatieperiode 2014 tot en met 2017

Opdrachtgever: WoonFriesland

Maarten Nieland
Robert Kievit
Gerard Agterberg of Achterberg

Rotterdam, 11 juni 2018

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Beoordeling maatschappelijke prestaties	6
Recensie	6
Scorekaart	9
Samenvatting en beoordeling	10
1 Profielschets	11
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	15
2.1 Inleiding	16
2.2 Opgaven	16
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	19
2.4 Ambities	26
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	28
2.6 Beoordeling	30
3 Presteren volgens Belanghebbenden	31
3.1 Inleiding	32
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	32
3.3 Beoordeling	32
3.4 Boodschap	38
4 Presteren naar Vermogen	41
4.1 Inleiding	42
4.2 Financiële continuïteit	42
4.3 Doelmatigheid	44
4.4 Vermogensinzet	45
4.5 Beoordeling	46
5 Presteren ten aanzien van Governance	47
5.1 Inleiding	48
5.2 Besturing	48
5.3 Intern toezicht	52
5.4 Externe legitimering en verantwoording	56
5.5 Beoordeling	59
Bijlagen	60
Bijlage 1: Position Paper	61
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	67
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	68
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	70
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	72
Bijlage 6: Bronnenlijst	76
Bijlage 7: Prestatietabel	78

Voorwoord

Het visitatiestelsel

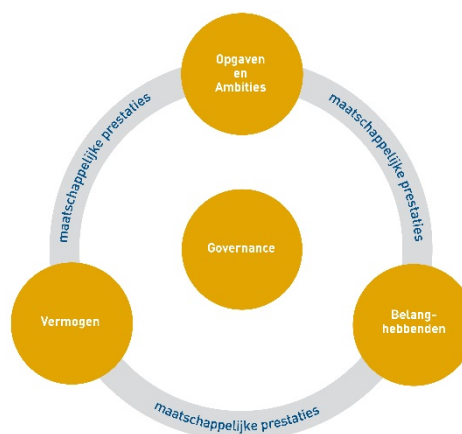
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Aanpak van Ecorys

WoonFriesland heeft Ecorys in 2017 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode november 2017 en met maart 2018 en beslaat de jaren 2014 tot en met 2017. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Gerard Agterberg of Achterberg.

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij bovenstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Leeswijzer

Dit rapport begint met de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Vervolgens vindt u de hoofdstukken die het hart van de rapportage vormen. Ten slotte vindt u de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper;
2. Bestuurlijke reactie;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Curricula Vitae van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Prestatietabel.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Rudo de Bert en Karin Koopman voor de prettige samenwerking.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

Grutsk!

WoonFriesland is een maatschappelijke, betrokken organisatie die zich op drie speerpunten richt: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit/duurzaamheid. In de voorbij periode heeft WoonFriesland afscheid genomen van de traditionele corporatie-organisatiemodellen en zich, met de huurder centraal, ontwikkeld tot een circulaire organisatie, waarin samenwerking intern en extern centraal staat op basis van gelijkwaardigheid, werkenderwijs leren en lerenderwijs werken.

Het door de bestuurder opgestelde position paper geeft een goed beeld van de veranderingen die WoonFriesland heeft doorgezet en de uitdagingen die het werkgebied oplevert, de positie en de ambities van WoonFriesland. De deskresearch en de gesprekken die de visitatiecommissie bij WoonFriesland en haar belanghebbenden heeft gevoerd, hebben een verdere inkleuring daarvan opgeleverd. Opvallend hierbij is de grondigheid van het doorvoeren van de uitgangspunten van de circulaire organisatie. Het is de visitatiecommissie bijvoorbeeld opgevallen dat in alle uitingen van WoonFriesland het principe dat de huurder centraal staat, wordt uitgedragen en dat het ook in de praktijk door alle lagen van de organisatie is omarmd. Dit draagt bij aan het beeld van een professionele organisatie.

Terugblik op de vorige visitatie

Tijdens de voorgaande visitatie werd aandacht gevraagd voor de kleinere kernen. Inmiddels kan geconstateerd worden dat WoonFriesland heel duidelijk inzet op het blijvend aandacht geven aan alle gemeenten/kernen waar zij bezit heeft. Dit leidt in de praktijk tot een grote inspanning van de medewerkers van WoonFriesland. WoonFriesland is actief in 18 gemeenten en heeft hierdoor te maken met een zeer divers werkgebied. Het bevat stedelijke gebieden zoals Leeuwarden en Heerenveen, maar omvat ook bezit op Schiermonnikoog en Vlieland. De visitatiecommissie is onder de indruk van de wijze waarop WoonFriesland de daad bij het woord heeft gevoegd en inderdaad in al haar bezitsgemeenten een rol wil spelen. In alle bezitsgemeenten zijn daarom biedingen uitgebracht. Bijzonder is ook dat drie relatiemanagers zijn aangesteld om de contacten te onderhouden en dat het bestuur ook zelf alle besprekingen over de biedingen heeft gevoerd.

Een andere aanbeveling was dat meer tempo gemaakt moest worden bij het verhogen van de woningkwaliteit. De visitatiecommissie constateert dat het verbeteren van de kwaliteit van de woningvoorraad en het verbeteren van de energetische prestaties nu een speerpunt is waarop WoonFriesland vol heeft ingezet. Bijzonder is ook dat dit gebeurt met betaalbaarheid als belangrijk uitgangspunt. Verbeteringen mogen niet leiden tot een verhoging van de woonlasten.

Ruim voldoende tot (zeer) goed presteren

WoonFriesland scoort - evenals in de voorgaande visitatie - over de hele breedte ruim voldoende en krijgt op onderdelen goede en zeer goede beoordelingen. WoonFriesland heeft een zeer groot aantal belanghebbenden gevraagd mee te werken aan de visitatie. Deze belanghebbenden waarderen de inzet van WoonFriesland over het algemeen goed tot op onderdelen zeer goed. Opvallend is hierbij de score voor relatie en communicatie.

WoonFriesland wordt gezien als een zeer transparante corporatie die goed oog heeft voor het uitleggen van haar beleid. Een voorbeeld is het organiseren van masterclasses waarin door WoonFriesland ingehuurde deskundigen samen met medewerkers van WoonFriesland aan een

breed samengestelde groep van belanghebbenden tekst en uitleg hebben gegeven over de financiële mogelijkheden van WoonFriesland in relatie tot de maatschappelijke opgaven. Uit de gesprekken met de belanghebbenden, blijkt dat dit initiatief zeer is gewaardeerd.

De financiële continuïteit is bij WoonFriesland goed op orde. Ook ten aanzien van de doelmatigheid scoort WoonFriesland gemiddeld goed. WoonFriesland heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op kostenreductie en onder meer de personeelsomvang gehalveerd. De in de afgelopen jaren ingezette kostenverlagende maatregelen hebben dus duidelijk vruchten afgeworpen. De visitatiecommissie vindt het bijzonder knap dat WoonFriesland zo goed presteert na het verminderen van haar bezetting. Er zijn geen onderwerpen die zijn 'blijven liggen', dit beeld is door de overwegend positieve reacties van de belanghebbenden bevestigd.

De visitatiecommissie is van mening dat WoonFriesland haar vermogen weloverwogen inzet, aansluitend bij de opgaven in haar brede werkgebied. WoonFriesland weet daarbij zeer goed het evenwicht te vinden tussen betaalbaarheid (bestaande bouw), nieuwbouw en 'niet bouwen voor de krimp'. De bevolkingsontwikkeling en daarmee samenhangend de vraag naar woningen, zijn nadrukkelijk leidend bij het realiseren van nieuwbouw. Ook levert men maatwerk in de verschillende bezitsgemeenten en is de intentie om overal waar nodig te bouwen.

Ook de governance is goed georganiseerd bij WoonFriesland. Er is sprake van een sterke plan-do-check-act cyclus, die in alle lagen van de organisatie is verankerd. WoonFriesland beschikt verder over een RvC die qua samenstelling goed aansluit op de ontwikkelingen in haar werkgebied en over een goede rolopvatting beschikt. De RvC heeft bijvoorbeeld ook goed meegewerkt en een belangrijke klankbordrol vervuld bij het doorvoeren van de eerder beschreven veranderingen bij WoonFriesland.

De visitatiecommissie heeft een rondrit langs het bezit in een aantal bezitsgemeenten en enkele bijzondere projecten van WoonFriesland gemaakt. Hierbij is een goed beeld gekregen van het presteren in de dagelijkse praktijk en het belang van de onderhanden zijnde en uitgevoerde projecten. De bij een renovatie bezochte bouwplaats gaf bijvoorbeeld een goed beeld van hoe in de praktijk bewoners met vragen terecht kunnen bij medewerkers van WoonFriesland. Ook is bij enkele woningen binnen gekeken naar de uitgevoerde verbeteringen.

Sterke punten

Als sterke punten van WoonFriesland wil de visitatiecommissie benadrukken:

- De veranderingsbereidheid en -gezindheid. Er is een continue drive tot verbetering, binnen duidelijke randvoorwaarden en met duidelijke uitgangspunten.
- WoonFriesland strekt zich maximaal uit tot wat zij mag en kan, en is daarbij echt gefocust op betaalbaarheid.
- De huurder staat daadwerkelijk centraal bij WoonFriesland. Dit is ook in de besturingsfilosofie opgenomen.
- WoonFriesland blijft actief in de kleinere dorpen en kernen.
- De externe legitimering waaronder het aanstellen van drie relatiemanagers en het organiseren van lokale masterclasses.

Verbeterpunten

WoonFriesland heeft goed tot zeer goed gepresteerd. Tijdens de visitatie zijn daarom ook geen grote tekortkomingen gebleken die direct verbetering behoeven. Wel heeft de huidige visitatie enkele verbeterpunten opgeleverd.

- WoonFriesland hanteert een zakelijke opstelling, deze kan soms als te zakelijk worden ervaren, hetgeen afbreuk kan doen aan de sociale kant van WoonFriesland.

- Realiseer dat ondanks alle goede bedoelingen en inzet, er toch bij belanghebbenden een andere beeldvorming kan zijn van de uitgangspunten en prestaties. Hierdoor kan in de praktijk de situatie ontstaan dat de samenwerking minder effectief is, dan zij zou kunnen zijn als de beeldvorming beter aansluit op de werkelijkheid.
- Bekijk duurzaamheid niet alleen vanuit betaalbaarheid, maar ga ook experimenteren met het toepassen van oplossingen die voor de langere termijn mogelijk effect hebben.
- Probeer de op zich goed opgezette infographics over de biedingen en de prestatieafspraken met wat meer lokale ontwikkelingen uit te breiden. Hierdoor is er minder kans dat de biedingen als generiek worden gezien, terwijl wel degelijk aandacht is gegeven aan de lokale context.

Richting de toekomst

De visitatiecommissie heeft WoonFriesland leren kennen als een buitengewoon ambitieuze en daadkrachtig sociaal verhuurbedrijf. Het is knap hoe de organisatie een omslag heeft weten te maken die in alle geledingen van de corporatie is doorgevoerd en tegelijkertijd met minder mensen goede prestaties heeft weten te leveren.

Na een ingrijpende reorganisatie, heroriëntatie en professionalisering is WoonFriesland van mening goed op weg dé sociale verhuurorganisatie in Friesland te zijn. De visitatiecommissie onderschrijft deze stelling en is dan ook van mening dat WoonFriesland een zeer goede uitgangspositie heeft gecreëerd om de komende jaren van betekenis te zijn voor de volkshuisvesting in Friesland. De visitatiecommissie wenst haar hier veel succes bij!

Scorekaart

Perspectief	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,8	7	7,8	6,6	7,5		7,3	75%	7,5
Ambities in relatie tot de opgaven						8	25%		
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties	7,8	6,6	7,6	7,6	7,5	-	7,4	50%	7,4
Relatie en communicatie						7,5	25%		
Invloed op beleid						7,2	25%		
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit						8	30%	8	
Doelmatigheid						8	30%		
Vermogensinzet						8	40%		
Presteren ten aanzien van governance									
Besturing	Plan							8	33%
		visie	8						
		vertaling doelen	8						
	Check		8						
	Act		8						
Intern toezicht	Functioneren Raad							7,4	33%
		samenstelling	7						
		rolopvatting	8						
		zelfreflectie	7						
	Toetsingskader		8						
	Governancecode		7						
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						9	8,5	33%
	Openbare verantwoording						8		

Verklaring prestatievelden:

- ¹ Huisvesten primaire doelgroep
- ² Huisvesten bijzondere doelgroepen
- ³ Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- ⁴ (Des-)investeren in vastgoed
- ⁵ Kwaliteit van wijken en buurten

Samenvatting en beoordeling

WoonFriesland krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 1 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,5
Presteren volgens Belanghebbenden	7,4
Presteren naar Vermogen	8
Presteren ten aanzien van Governance	8

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,5 WoonFriesland is haar prestatieafspraken over het algemeen goed nagekomen. De onderwerpen huisvesting van de primaire doelgroep en kwaliteit van woningen en woningbeheer scoren met respectievelijk een 7,6 en een 7,8 het hoogst. Met name de inspanningen op het gebied van betaalbaarheid en duurzaamheid vallen hierbij op. Het onderdeel (des-)investeren in vastgoed scoort met een 6,8 het laagst, maar is nog steeds ruim voldoende. WoonFriesland heeft haar ambities goed weten aan te sluiten op de opgaven.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,4 De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden tot zeer tevreden over WoonFriesland. Opvallend is de hoge waardering voor de huisvesting van de primaire doelgroep, waarbij met name de betaalbaarheid wordt gewaardeerd. Als belangrijkste verbeterpunten noemen enkele belanghebbenden dat zij nog graag eerder in het proces van beleidsvorming betrokken willen worden. Het door WoonFriesland gehanteerde format voor het bieden op de woonvisie, wordt door sommige belanghebbenden ervaren als een 'vaststaand' feit, waarop geen invloed meer uit te oefenen is voor maatwerk.

Presteren naar Vermogen

8 De financiële continuïteit is bij WoonFriesland goed op orde. Ook ten aanzien van de doelmatigheid scoort WoonFriesland gemiddeld goed. WoonFriesland heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op kostenreductie en de personeelsomvang gehalveerd. De in de afgelopen jaren ingezette kostenverlagende maatregelen hebben dus duidelijk vruchten afgeworpen. De visitatiecommissie is van mening dat WoonFriesland haar vermogen weloverwogen inzet, aansluitend bij de opgaven in haar werkgebied. Ook is een duidelijke relatie tussen visie, strategie en beleid en uitvoering aanwezig, die bovendien ook goed wordt uitgedragen en uitgelegd aan de belanghebbenden. De masterclasses voor belanghebbenden zijn hier een goed voorbeeld van.

Presteren ten aanzien van Governance

8 Ook op het gebied van Governance heeft WoonFriesland goed gepresteerd. Er is een duidelijke plan-do-check-act cyclus die borgt dat de organisatie haar visie goed vertaald naar meetbare doelen, meet of prestaties worden gerealiseerd en tijdig bijstuurt. Beleid is hierbij verankerd in de uitvoering als direct uitvloeisel van missie en strategie. Het intern toezicht is ook in orde, waarbij met name de rolopvatting van de RvC en de toepassing van het toetsingskader hoog scoren. De externe legitimering en openbare verantwoording zijn (zeer) goed georganiseerd bij WoonFriesland. Ondanks het uitgestrekte werkgebied betreft WoonFriesland op goede wijze haar belanghebbenden bij haar beleid en legt ook uitgebreid verantwoording af.

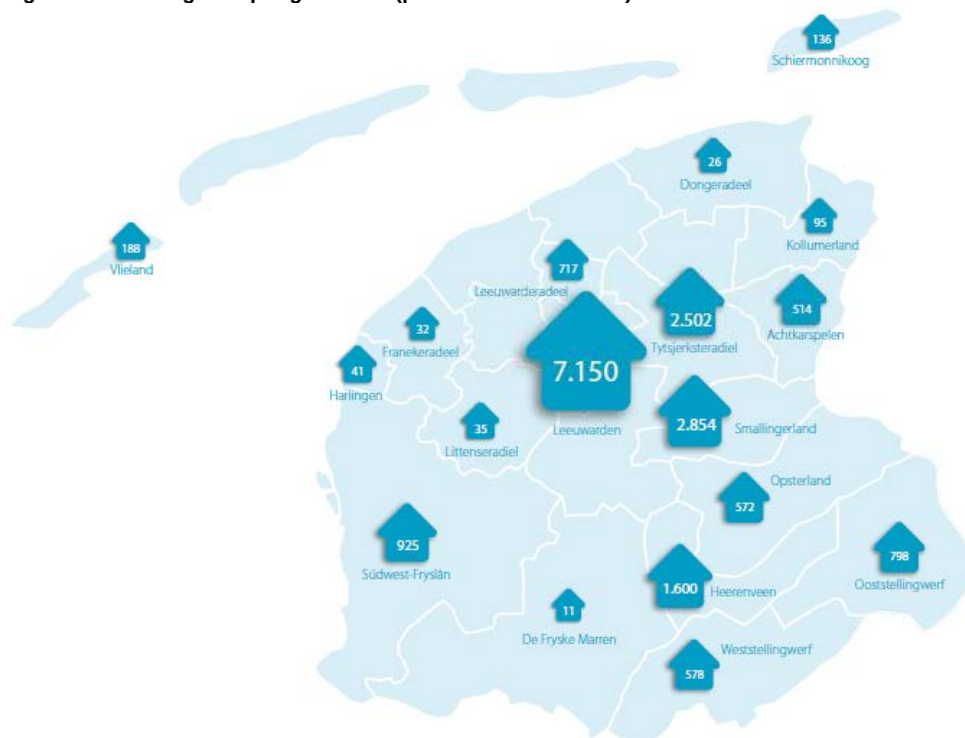
1 Profielschets



Werkgebied

WoonFriesland is een sociaal verhuurbedrijf met ruim 20.000 verhuureenheden (20.143 per 31 december 2017) waarvan bijna 19.000 woongelegenheden (18.744 per 31 december 2017) in de provincie Friesland. WoonFriesland biedt woonruimte aan zo'n 40.000 huurders. Het woningbezit van WoonFriesland is verdeeld over zestien (per 1-1-2018 en daarvoor achttien) gemeenten:

Figuur 1.1 Woningbezit per gemeente (per 31 december 2017)



Bron: WoonFriesland (2017)

Woningbezit

WoonFriesland heeft bijna 19.000 huurwoningen in het woningbezit. Van het woningbezit is 45,3% een eengezinswoning. De verdeling van het woningbezit is vergelijkbaar met het landelijke gemiddelde en de referentiegroep van corporaties met een bezitsomvang tussen de 10.000 en 20.000 vhe. WoonFriesland heeft echter minder meergezinswoning met lift en meer hoogbouw in het woningbezit.

Tabel 1.1 Woningbezit

Type woningen	WoonFriesland	Landelijk
Eengezinswoningen	45,2	40,8
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	21,1	24,8
Meergezinswoning met lift	0,2	15,5
Hoogbouw	27,1	12,3
Onzelfstandige overige wooneenheden	6,4	6,6
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2016), WoonFriesland, Aedes

Voor wat betreft de betaalbaarheid van de woningvoorraad maakt WoonFriesland gebruik van 7 prijsklassen.

Tabel 1.2 Verdeling huurprijsklassen (2014 t/m 2017)⁶

Huurprijsklasse	2017		2016		2015		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Goedkoop	4.711	25,6%	4.939	25,8%	5.003	26,0%	4.690	24,2%
Betaalbaar laag I	3.438	18,7%	3.400	17,8%	10.958	57,0%	10.907	56,3%
Betaalbaar laag II	4.369	23,8%	4.619	24,2%				
Betaalbaar laag III	3.031	16,5%	3.121	16,3%				
Betaalbaarheid hoog	1.477	8,0%	1.508	7,9%	1.649	8,6%	1.853	9,6%
Bereikbaar	1.319	7,2%	1.464	7,7%	1.542	8,0%	1.834	9,5%
Vrije sector	42	0,2%	57	0,3%	60	0,3%	77	0,4%
Totaal:	18.387	100%	19.108	100%	19.212	100%	19.361	100%

Bron: WoonFriesland (2017)

De huur van een woning van WoonFriesland ligt met een gemiddelde huurprijs van € 464 onder het landelijke gemiddelde (€ 512). De gemiddelde huurprijs van DAEB-woningen ligt op 70,5% van de maximaal toegestane huur. Voor Nederland geldt een percentage van 72,1% voor DAEB-woningen. Van het totale woningbezit kan 25,6% als een goedkope huurwoning en 92,6% als een betaalbare huurwoning worden beschouwd. Het aandeel goedkope en betaalbare huurwoningen ligt boven het landelijk gemiddelde. WoonFriesland heeft daarmee een relatief goedkope woningvoorraad. Het absolute aantal goedkope en betaalbare woningen is over de periode van 2014 tot 2017 licht afgenomen.

De puntprijs van DAEB-woningen van WoonFriesland ligt met € 3,27 euro per woningwaarderingspunt eveneens lager dan zowel het landelijke gemiddelde (€ 3,47) als het gemiddelde van de referentiecorporaties (€ 3,50). De kwaliteit van de woningen is op basis van woningwaarderingspunten in lijn met het landelijke gemiddelde en het gemiddelde van de referentiecorporaties (Corporatie in Perspectief, 2015).

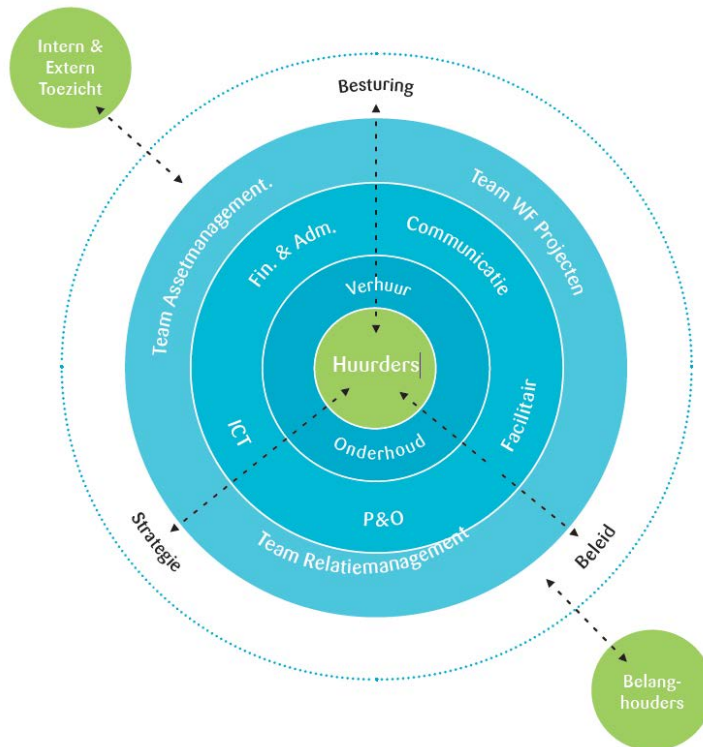
Organisatiefilosofie

WoonFriesland heeft haar hoofdkantoor in Grou. Daarnaast heeft men verschillende netwerkpunten binnen de provincie Friesland om ook op andere plaatsen binnen het werkgebied contact met de huurders en andere belanghebbenden makkelijker te maken. De organisatie van WoonFriesland bestaat uit ongeveer 200 formatieplaatsen.

WoonFriesland heeft in de voorbij periode afscheid genomen van de traditionele corporatie-organisatiemodellen. WoonFriesland heeft zich, met de huurder centraal, ontwikkeld tot een circulaire organisatie, waarin samenwerking intern en extern centraal staat op basis van gelijkwaardigheid, werkenderwijs leren en lerenderwijs werken. Daarbij zijn de afdelingen Wonen en Vastgoedonderhoud samengebracht in een afdeling Klant & Woning onder één manager. Assetmanagement en relatiemanagement werken nauw samen, met een directe lijn naar de financiële functie en facilitaire ondersteuning. Het besturingsmodel wordt gekenmerkt door een 'on the job' CEO (directeur-bestuurder) en CFO (directeur bedrijfsvoering), die aandacht hebben voor de doorontwikkeling van de organisatie.

⁶ Huurprijsklassen (prijsspeil 2016): Goedkoop (t/m € 409,92), betaalbaar laag I (€ 409,92 t/m 467,82), betaalbaar laag II (€ 467,83 t/m € 528,84, betaalbaar laag III (€ 528,85 t/m € 586,68); betaalbaar hoog (€ 586,69 t/m € 628,76), bereikbaar (€ 628,77 t/m € 710,68) en vrije sector (vanaf € 710,69).

Figuur 1.2 Organisatiefilosofie WoonFriesland



Bron: WoonFriesland (2017)

Samenwerking

WoonFriesland onderhoudt een relatie met de huurders en de huurdersbelangenverenigingen, respectievelijk De Bewonersraad en de HuurdersBelangenVereniging Heerenveen. De huurdersbelangenverenigingen vormen gezamenlijk het Platform Huurders WoonFriesland. Daarnaast werkt WoonFriesland samen 16 (m.i.v. 2018) gemeenten, meer dan 20 instellingen voor zorg en welzijn, collega-corporaties, branchevereniging Aedes en overige belanghebbenden zoals dorpsbelangen, wijkverenigingen, bewonersgroepen en andere maatschappelijke organisaties.

In het kader van een optimale samenwerking en relatie met de belanghebbenden heeft WoonFriesland drie relatiemanagers aangesteld. In de praktijk voert de directeur-bestuurder samen met de directeur bedrijfsvoering alle bestuurlijke overleggen met de gemeenten. Zij worden hierbij ondersteund door de relatiemanagers.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van WoonFriesland wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. In de meeste gevallen betreft het de prestatieafspraken die in overleg met de gemeenten en huurdersvertegenwoordiging tot stand zijn gekomen. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

WoonFriesland is actief in een uitgebreid werkgebied dat in de visitatieperiode 18 gemeenten besloeg. Het is onmogelijk in het kader van de visitatie voor al deze gemeenten de detailtoetsing uit te voeren zonder dat dit ten koste gaat van bijvoorbeeld de leesbaarheid en het overzicht.

In deze rapportage wordt daarom dieper ingegaan op de opgaven en de prestaties in 8 gemeenten die gezamenlijk 78 % van het aantal verhuureenheden dekken. Hierdoor wordt bereikt dat wordt voldaan aan de vereisten van de visitatiemethodiek 5.0. Door tevens de kleinere gemeenten te betrekken in de maatschappelijke visitatie, wordt recht gedaan aan het beleid van WoonFriesland dat gericht is op het bedienen van haar hele werkgebied. De visitatiecommissie heeft de opgaven van de resterende gemeenten doorgenomen en waar dit tot extra inzicht leidt over het maatschappelijk presteren, zal hieraan gerefereerd worden.

- Leeuwarden 6.854 sociale huurwoningen
- Smallingerland 2.803 sociale huurwoningen
- Tytsjerksteradiel 2.492 sociale huurwoningen
- Heerenveen 1.592 sociale huurwoningen
- Súdwest Fryslân 920 sociale huurwoningen
- Leeuwarderadeel 714 sociale huurwoningen
- Vlieland 188 sociale huurwoningen
- Schiermonnikoog 135 sociale huurwoningen

Met de bovenstaande gemeenten zijn ook, in het kader van het navolgende hoofdstuk 'Presteren volgens Belanghebbenden' gesprekken gevoerd met de wethouders en ambtenaren van de acht gemeenten. Op deze wijze ontstaat een volledig beeld van het presteren van WoonFriesland.

2.2 Opgaven

WoonFriesland heeft voor alle gemeenten in haar werkgebied meegewerkt aan het tot stand komen van prestatieafspraken. In iedere gemeente is tevens een bod gedaan op de betreffende woonvisie. Voor de eerdergenoemde gemeenten zijn door de visitatiecommissie de externe opgaven geïdentificeerd. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

In de prestatietabel (bijlage 7) zijn de opgaven en de prestaties uitgesplitst naar de verschillende gemeenten. Daarnaast zijn voor de gekwantificeerde opgaven, zowel de opgave als de prestaties voor WoonFriesland als geheel opgenomen. De totalen in de prestatietabel komen derhalve niet overeen met de som van de acht gemeenten.

Prestatieafspraken met gemeenten

In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van jaren waarin prestatieafspraken met de verschillende gemeenten zijn gemaakt voor de periode van 2014 tot en met 2017.

	2014	2015	2016	2017
Leeuwarden				
Prestatieafspraken 2012-2016				
Prestatieafspraken 2016				
Prestatieafspraken 2017				
Smallingerland				
Woonakkoord 2008-2015				
Prestatieafspraken 2015				
Prestatieafspraken 2016				
Prestatieafspraken 2017				
Tytsjerksteradiel				
Structuurvisie 2010-2020				
Prestatieafspraken 2016				
Prestatieafspraken 2017				
Heerenveen				
Woonvisie 2015-2020				
Prestatieafspraken 2016				
Prestatieafspraken 2017				
Súdwest Fryslân				
Prestatieafspraken				
Prestatieafspraken 2016				
Prestatieafspraken 2017				
Leeuwarderadeel				
Prestatieafspraken 2012-2016				
Prestatieafspraken 2016				
Prestatieafspraken 2017				
Vlieland				
Prestatieafspraken 2016				
Prestatieafspraken 2017				
Schiermonnikoog				
Prestatieafspraken 2012-2016				
Prestatieafspraken 2016				
Prestatieafspraken 2017				

In de prestatieafspraken zijn op hoofdlijnen de volgende volkshuisvestelijke opgaven vastgelegd:

Betaalbaar houden van de woningvoorraad

WoonFriesland zet zich in voor een gematigde ontwikkeling van de huurlasten en het verlagen van de energielasten. WoonFriesland handhaaft een inflatievolgend huurbeleid. Daarnaast realiseert WoonFriesland kwaliteitsverbeteringen en verbeteringen van de energieprestatie zonder dat daarbij huurverhoging wordt doorgevoerd. De huurprijsofbouw wordt in overeenstemming van de prijsklassen van De Bewonersraad bewaakt en gemonitord (piramidale opbouw).

Beschikbaar houden van de woningvoorraad

WoonFriesland houdt de woningvoorraad beschikbaar voor de verschillende doelgroepen, ook in de kleinere dorpen en kernen. Daarbij is doorstroming een belangrijk middel. De zoekduur mag daarbij niet langer worden dan een jaar. In het kader van de beschikbaarheid beperkt WoonFriesland de verkoop en de sloop van woningen. Indien mogelijk en wenselijk realiseert WoonFriesland nieuwbouw.

WoonFriesland vult de gemeentelijke taakstelling met betrekking tot het huisvesten van statushouders binnen het woningbezit in. Daarbij ziet WoonFriesland statushouders als reguliere huurders en handelt daarnaar.

Faciliteren van huisvesting van bijzondere doelgroepen

WoonFriesland faciliteert zoveel mogelijk de huisvesting van bijzondere doelgroepen in het kader van het scheiden van wonen en zorg. WoonFriesland heeft reeds voldoende geschikte woningen voor senioren (2.542 woningen). De vraagdruk van senioren op de geschikte woningen wordt jaarlijks gemonitord en in beeld gebracht.

Doorvoeren van kwaliteitsverbeteringen en verbetering van de energieprestatie

WoonFriesland verbetert, afhankelijk van de inventarisatie/conditiemeting, de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad. Daarnaast zet WoonFriesland zich in voor de verbetering van de energieprestatie van woningen door middel van het doorvoeren van energiebesparende maatregelen (bijvoorbeeld schilrenovatie). Aanvullend realiseert WoonFriesland een extra labelstap door middel van het plaatsen van zonnepanelen in samenwerking met Wocozon. Enerzijds in het kader van het beperken van het energieverbruik, anderzijds in het kader van het beperken van de energie- en daarmee de woonlasten.

Waarborgen of verbeteren van de leefbaarheid

WoonFriesland werkt samen met de sociale wijkteams (of gebiedsteams) en de maatschappelijke organisaties in de wijken en dorpen aan het waarborgen of verbeteren van de leefbaarheid. De medewerkers van WoonFriesland nemen deel aan overleggen, verwijzen door de naar de sociale wijkteams en informeren hen over ontwikkelingen die zij signaleren. Naast de samenwerking met de sociale wijkteams en de maatschappelijke organisaties, stelt WoonFriesland budget beschikbaar voor leefbaarheid. Het leefbaarheidsbudget wordt gebruikt voor de adviseurs 'wijk en buurt', buurtbeheer en huismeesters met werkzaamheden zoals woonmaatschappelijk werk, achter-de-voordeur-aanpak, het bestrijden van overlast en het schoon, heel en veilig houden van de woonomgeving.

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties van WoonFriesland bij het onderdeel Presteren naar Opgaven is gebaseerd op verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve bronnen. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,8	7,3
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,8	
(Des)investeren in vastgoed	6,6	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,5	

Zoals uit de tabel blijkt, scoort WoonFriesland op alle onderdelen (ruim) voldoende tot goed. In de volgende paragrafen wordt het oordeel van de visitatiecommissie nader toegelicht. In de toelichting worden de opgaven beschreven, waarna wordt aangegeven in welke mate en op welke wijze WoonFriesland de opgaven heeft gerealiseerd.

2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

7,8

WoonFriesland heeft ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep goed gepresteerd. WoonFriesland voldoet in ruime mate aan de regelgeving ten aanzien van passend toewijzen, heeft inflatievolgend huurbeleid doorgevoerd en heeft de betaalbaarheid van de woningen centraal gesteld.

WoonFriesland voldoet in ruime mate aan 'passend toewijzen'

WoonFriesland heeft in overeenstemming met de regelgeving ten aanzien van 'passend toewijzen' verhuurd. Dat percentage dient minimaal 95% te zijn. In 2017 bedroeg dat percentage bij WoonFriesland maar liefst 99,3 %, En in 2016 was dat percentage bijvoorbeeld 99,7%. Daarnaast heeft WoonFriesland voldaan aan de norm die geldt per 1 januari 2016, dat minimaal 80% van de vrijkomende woningen met een huurprijs tot en met de aftoppingsgrens wordt verhuurd aan huishoudens met potentieel recht op huurtoeslag (€ 36.165,-, prijspeil 2017). WoonFriesland voldoet in ruime mate aan deze eis. In de jaren 2015, 2016 en 2017 was dat percentage namelijk respectievelijk 95%, 96% en 94%.

WoonFriesland stelt de betaalbaarheid van de woningvoorraad centraal

WoonFriesland richt zich op de kerntaak: het verhuren van goede en betaalbare woningen aan mensen die dat nodig hebben in Friesland. Daarbij stelt WoonFriesland de betaalbaarheid van de woningvoorraad centraal. In het kader van de betaalbaarheid van de woningvoorraad heeft WoonFriesland, in lijn met de prestatieafspraken, een inflatievolgend huurbeleid doorgevoerd. WoonFriesland is niet overgegaan tot het doorvoeren van inkomensafhankelijke huurverhoging. Op basis van het nieuwe huurbeleid (2017) verlaagt WoonFriesland de streefhuren van 80% voor meergezinswoningen en 70% voor eengezinswoningen naar gemiddeld 68% voor alle woningen.

Voor het monitoren van de betaalbaarheid heeft WoonFriesland op verzoek van De Bewonersraad een verdeling van de woningvoorraad in 7 huurprijsklassen geïntroduceerd. WoonFriesland

monitort zowel de woningvoorraad als de zoekduur aan de hand van de huurprijsklassen. Daarbij waarborgt WoonFriesland, in overeenstemming met de prestatieafspraken, dat de zoekduur niet langer is dan één jaar.

Op basis van de huurprijsklassen is onderstaande verdeling van de woningvoorraad van WoonFriesland van toepassing. De betaalbare woningvoorraad is gestegen van 90,1% (2014) naar 92,6% (2017)⁷.

Tabel 2.2 Verdeling huurprijsklassen (2014 t/m 2017)⁸

Huurprijsklasse	2017		2016		2015		2014	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Goedkoop	4.711	25,6%	4.939	25,8%	5.003	26,0%	4.690	24,2%
Betaalbaar laag I	3.438	18,7%	3.400	17,8%	10.958	57,0%	10.907	56,3%
Betaalbaar laag II	4.369	23,8%	4.619	24,2%				
Betaalbaar laag III	3.031	16,5%	3.121	16,3%				
Betaalbaarheid hoog	1.477	8,0%	1.508	7,9%	1.649	8,6%	1.853	9,6%
Bereikbaar	1.319	7,2%	1.464	7,7%	1.542	8,0%	1.834	9,5%
Vrije sector	42	0,2%	57	0,3%	60	0,3%	77	0,4%
Totaal	18.387	100%	19.108	100%	19.212	100%	19.361	100%

Bron: WoonFriesland (2017)

WoonFriesland zet in op kwaliteitsverbetering zonder huurverhoging

WoonFriesland realiseert kwaliteitsverbeteringen en de verbetering van de energieprestatie zonder het doorvoeren van huurverhoging voor zittende huurders. Daarnaast stelt WoonFriesland de woonlasten voor de huurders centraal bij de investeringen in zonnepanelen. De financiële voordelen van de zonnepanelen komen ten goede aan de huurders, terwijl het financiële risico ten gevolge van overproductie van elektriciteit die niet wordt verbruikt door de huurder, bij WoonFriesland ligt. De financiering van de installaties met bijbehorende financiële risico's ligt bij ketenpartner Wocozon.

WoonFriesland voorkomt huurschulden en betalingsachterstanden

Indien huurders toch met huurschulden of betalingsachterstanden (dreigen te) worden geconfronteerd, zet WoonFriesland zich, in overeenstemming met de prestatieafspraken en het 'Convenant Financieel Fit!' (betreft een aanpak in de gemeente Leeuwarden), in voor het voorkomen, beperken en structureel oplossen van de betalingsproblemen. WoonFriesland heeft de incassoprocedures verbeterd om oplopende schulden bij huurders te voorkomen. Daarnaast zet WoonFriesland in op vroegsignalering in alle gemeenten in het werkgebied ten einde huisuitzettingen te voorkomen. De wijkconsulenten van WoonFriesland melden een huurachterstand met toestemming van de huurder aan het sociaal wijkteam, waarna actie wordt ondernomen.

WoonFriesland huisvest statushouders

WoonFriesland heeft in ruime mate bijgedragen aan de gemeentelijke taakstellingen voor het huisvesten van statushouders. Daarbij heeft WoonFriesland in de toewijzing en de huisvesting maatwerk geleverd om leefbaarheidsproblemen te voorkomen. WoonFriesland heeft in 2016, toen de nood hoog was en er beperkte opvang c.q. huisvesting beschikbaar was voor statushouders waardoor de uitstroom uit de opvangcentra stagneerde, proactief diverse leegstaande of

⁷ Goedkoop tot en met betaalbaar hoog.

⁸ Huurprijsklassen (prijsspeil 2016): Goedkoop (t/m € 409,92), betaalbaar laag I (€ 409,92 t/m 467,82), betaalbaar laag II (€ 467,83 t/m € 528,84, betaalbaar laag III (€ 528,85 t/m € 586,68); betaalbaar hoog (€ 586,69 t/m € 628,76), bereikbaar (€ 628,77 t/m € 710,68) en vrije sector (vanaf € 710,69).

leegkomende panden aangeboden aan verschillende gemeenten. Van geen enkel aanbod is na veelvuldig overleg gebruik gemaakt door gemeenten. Veelal om politieke of financiële redenen.

2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen



WoonFriesland heeft ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen ruim voldoende gepresteerd. WoonFriesland heeft voldoende geschikte woningen voor senioren en huisvest personen die behoren tot bijzondere doelgroepen in reguliere woningen en specifieke woonvormen. WoonFriesland is overgegaan tot de verkoop van het intramurale zorgvastgoed.

WoonFriesland verkoopt het intramurale zorgvastgoed

Op basis van de missie en de meerjarige strategie, het scheiden van wonen en zorg en de bevindingen van de risicoanalyse van het zorgvastgoed, is WoonFriesland overgegaan tot de verkoop van het intramurale vastgoed. WoonFriesland ziet de verhuur van intramuraal vastgoed niet als haar kerntaak. Met de verkoop van het intramurale vastgoed is een opbrengst van circa € 160 miljoen gegenereerd. Na een procedure te hebben doorlopen, hebben De Bewonersraad en alle gemeenten in het werkgebied een positieve zienswijze afgegeven, zowel op de verkoop van het intramurale vastgoed als op de kopers en de deelneming. Op 1 augustus 2017 is de intramurale zorgvastgoedportefeuille overgedragen aan de nieuwe eigenaar.

De opbrengsten vanuit de verkoop van het intramurale vastgoed worden gebruikt voor het realiseren van kwaliteits- en energieverbeteringen.

De verkoop van het intramurale vastgoed betekent voor WoonFriesland niet dat de verantwoordelijkheid ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen wordt afgebouwd. WoonFriesland biedt blijvend onderdak aan mensen met een intensieve zorgvraag of begeleidingsbehoefte in specifieke woonvormen (zie volgende paragraaf). Daarnaast verhuurt WoonFriesland meer dan 250 reguliere woningen aan instellingen zoals GGZ, verslavingszorg, Fier en Talant voor de huisvesting van mensen met een verstandelijke beperking, psychiatrische problematiek en gedragsproblemen. Bovendien stelt WoonFriesland jaarlijks 35 woningen beschikbaar aan cliënten van diverse zorginstellingen in het kader van begeleid zelfstandig wonen en werkt op deze wijze mee aan een zorgvuldige en goede overgang van cliënten vanuit een intramurale setting naar regulier wonen.

WoonFriesland biedt geschikte woningen voor senioren en specifieke woonvormen

WoonFriesland wordt geconfronteerd met vergrijzing van de bevolking in het werkgebied. Om de vergrijzing in het werkgebied te faciliteren heeft WoonFriesland 2.542 geschikte woningen voor senioren in haar woningvoorraad. In de prestatieafspraken en in de Woonzorgatlas Fryslân wordt geconcludeerd dat het aanbod aan geschikte woningen voor senioren voldoende is.

Naast het aanbod aan geschikte woningen voor senioren huisvest WoonFriesland personen die behoren tot de bijzondere doelgroepen in 63 specifieke woonvormen, waaronder beschermd wonen, verzorgingshuizen en sociale pensions. Daarbij gaat het om circa 1.200 zelfstandige en onzelfstandige eenheden. De bijzondere doelgroepen die worden gehuisvest in de woonvormen zijn bijvoorbeeld zorgbehoevende ouderen, gehandicapten, dak- en thuislozen en probleemjongeren.

2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,8

WoonFriesland heeft ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer goed gepresteerd. WoonFriesland heeft de kwaliteit en de energieprestatie van woningen verbeterd en de klanttevredenheid verhoogd.

WoonFriesland zet in op onderhoud van de bestaande woningvoorraad

WoonFriesland heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 geïnvesteerd in het onderhoud van bestaande woningen: € 124.075.000. Daarmee heeft WoonFriesland in ruime mate voldaan aan het budget voor deze periode. Naast de investeringen op onderhoud heeft WoonFriesland ingezet op de verbetering van de kwaliteit van woningen en de energieprestatie van woningen. Deze prestaties zijn beoordeeld bij respectievelijk 'Energie en duurzaamheid' en 'Verbetering bestaand bezit'.

WoonFriesland verbetert de dienstverlening en blijft actief in de kleine kernen

WoonFriesland heeft de ambitie om de klanttevredenheid te behouden dan wel te verbeteren, waarbij zij zich inspant om in het hele werkgebied bereikbaar te zijn voor haar huurders. WoonFriesland heeft de wijze waarop zij contact onderhoudt met de huurders aangepast aan de behoefte van de huurder. Het klantcontact vindt steeds vaker digitaal of telefonisch plaats op de tijden die voor de huurder uitkomen. WoonFriesland heeft het Klant Service Centrum en de digitale kanalen, waaronder de website, het huurdersportaal en de sociale media, verbeterd. Het huurdersportaal 'Mijn WoonFriesland' is geoptimaliseerd, waarbij huurders en woningzoekenden in staat worden gesteld om hun eigen woonzaken te regelen. Het inplannen van reparatieverzoeken, klachten melden, vragen stellen, een betalingsregeling aanvragen, woningwaardering en huurprijsofbouw zijn onder andere digitaal mogelijk.

Om bereikbaar te blijven in de verschillende gemeenten en kernen heeft WoonFriesland zeven kleinschalige netwerkpunten gerealiseerd in respectievelijk Burgum, Oosterwolde, Koudum, Sneek, Leeuwarden, Drachten en Heerenveen. Aanvullend bezoeken de wijkconsulenten huurders thuis of vindt een afspraak plaats in de netwerkpunten. De inzet ten aanzien van het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening hebben geresulteerd in een toenemende klanttevredenheid. De klanttevredenheid in de Aedes Benchmark is gestegen:

Tabel 2.3 Klanttevredenheid WoonFriesland (2014 tot en met 2017)

	2017	2016	2015	2014
Nieuwe huurders	7,4	7,3	7,3	B
Reparatieverzoek	7,6	7,4	7,2	C
Vertrokken huurders	7,0	7,0	7,0	C

Bron: Aedes Benchmark

WoonFriesland is op weg naar label B in 2021 (Convenant Energiebesparing Huursector)

WoonFriesland richt zich op het verduurzamen van de woningvoorraad naar een gemiddeld label B in 2021. WoonFriesland geeft invulling aan de opgave uit het 'Convenant Energiebesparing Huursector' door het verbeteren van de energieprestatie van woningen naar een gemiddeld label B. WoonFriesland heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 3.521 woningen energetisch verbeterd. Het aandeel woningen met een B-label of hoger is toegenomen van 31,7% (2014) naar 39,0% (2017). Aan het einde van 2017 was het gemiddelde energielabel C.

Tabel 2.4 Verdeling energielabels (2014 tot en met 2017)

Energielabel	2017	2016	2015	2014
A	13,6%	12,3%	10,3%	9,7%
B	25,4%	23,7%	22,8%	22,0%
C	23,7%	21,1%	20,9%	20,6%
D	18,8%	21,0%	22,4%	22,8%
E	11,6%	13,0%	14,2%	15,3%
F	4,8%	6,8%	7,4%	7,7%
G	2,2%	2,1%	2,0%	2,0%
Totaal	100%	100%	100%	100%

Het beleid van WoonFriesland is om -net als bij kwaliteitsverbeteringen- in te zetten op het verduurzamen van woningen via kleine stappen. Op deze wijze kunnen meer huurders profiteren van het verduurzamen van woningen. Naast het verbeteren van de energieprestatie van woningen door het isoleren van de schil, zet WoonFriesland in op het plaatsen van zonnepanelen, waarbij de huurder een woonlastenvoordeel heeft.

WoonFriesland levert een demowoning 'fossiel-0' op in de gemeente Vlieland

Op Vlieland heeft WoonFriesland bijgedragen aan het Ambitiemanifest, waarin de doelstelling is vastgelegd dat de Waddeneilanden in 2020 evenveel energie verbruiken als zij opwekken. WoonFriesland heeft in samenwerking met de gemeente Vlieland, Urgenda en ThemIQ een eerste demowoning opgeleverd die fossiel-0 is gemaakt. Fossiel-0 betekent dat er wordt verwarmd zonder aardgas en zonder biomassa. De warmte in de woning wordt geleverd door een volledige elektrische warmte-installatie bestaande uit infraroodpanelen. Het warm tapwater wordt geleverd door doorloopboilers. Het koken vindt plaats op een inductiekooktoestel en de extra elektriciteit wordt opgewekt door zonnepanelen.

2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

6,6 WoonFriesland heeft ten aanzien van (des)investeren in vastgoed ruim voldoende gepresteerd. WoonFriesland heeft de focus gelegd op het verbeteren van de bestaande woningvoorraad. De uitbreidingsniewbouw is achtergebleven bij de prestatieafspraken.

WoonFriesland zet in op kwaliteitsverbetering in plaats van op grootschalige sloop/nieuwbouw

WoonFriesland wordt in delen van het werkgebied geconfronteerd met krimp van de bevolking. WoonFriesland heeft daarom in de periode van 2014 tot en met 2017 meer ingezet op de verbetering van de bestaande woningvoorraad in plaats van grootschalige sloop-nieuwbouw. Voor het verbeteren van bestaande woningen wordt een business case per woningcomplex uitgewerkt op basis van de nieuwe werkmethode 'scrum'. Indien de business case niet rond te maken is, komt sloop-nieuwbouw in beeld. Na een besluit om over te gaan tot sloop-nieuwbouw moet vervolgens minimaal 70% van de huurders akkoord gaan. Voor het realiseren van nieuwbouw gaat WoonFriesland in haar portefeuilleplan uit van uitbreidingsniewbouw in (bij voorkeur) de A+-kernen. De A+-kernen zijn Leeuwarden, Drachten, Heerenveen, Sneek en Burgum. In deze kernen is sprake van een duurzame vraag naar sociale huurwoningen. In A-kernen wordt een stabilisatie verwacht, in B+/B-kernen wordt een (matige) afname van de vraag naar sociale huurwoningen verwacht.

De realisatie van nieuwbouw blijft achter bij de prestatieafspraken met de gemeenten in het werkgebied. Een nader onderzoek naar de redenen toont het beeld dat gemeenten door de aantrekkende conjunctuur met name onvoldoende locaties beschikbaar stellen voor nieuwbouw in

de sociale sector. Voor zover zich locaties van marktpartijen aandienen, was er niet of nauwelijks sprake van een passende kavelprijs in het licht van de doelstelling voor het realiseren van nieuwbouw onder de eerste aftoppingsgrens. In de prestatieafspraken is reeds vastgelegd dat het bod onder voorbehoud is van 'voldoende beschikbaarheid op korte termijn van bouw kavels t.b.v. investeren in (uitbreidings-)nieuwbouw'. WoonFriesland heeft, in overleg met belanghebbenden, ervoor gekozen om derhalve extra in te zetten op kwaliteitsverbeteringen als uitruil voor de nieuwbouw.

De plannen voor nieuwbouw en de uitruil met kwaliteitsverbetering stonden gedurende de visitatieperiode structureel op de agenda van werk-, stuurgroepen en bestuurlijk overleg in alle gemeenten waar WoonFriesland actief is. Daarin zijn de intenties toegelicht, de basis gelegd voor het maken van prestatie-afspraken en steeds de voortgang (c.q. het gebrek daaraan) doorgesproken. Het niet na kunnen komen van afspraken door onvoldoende faciliterend grondbeleid en grondpositie (van gemeenten) was een onlosmakelijk onderdeel van al die contacten. Ook is steeds zichtbaar gemaakt dat in (het communicerende vat van) de kwaliteitsverbetering is versneld en opgeschaald. Zowel prognotiserend als verantwoordend, heeft WoonFriesland daar steeds verslag van gedaan aan haar stakeholders. Dat betrof naast de gemeente uiteraard steeds ook de andere tripartite-partners; de huurdersbelangenorganisaties. Dat effect komt terug in de bestedingen op de diverse onderdelen waarover via de voortgangsrapportages en in overleggen transparant en duidelijk zijn gerapporteerd is.

In eerste instantie wordt additionele nieuwbouw niet in het opvolgende jaar geschrapt uit de begrotingen, ambities/opgaven en daaruit voortvloeiende afspraken. Men is blijven proberen om locaties te vinden en de plannen te realiseren. WoonFriesland maakt via de genoemde overleggen ook inzichtelijk wat de lange lijn is zodat er dan nog weer extra duidelijkheid komt over de opgaven en (on)mogelijkheden ten aanzien van nieuwbouw. Ook wordt meerjarig inzichtelijk gemaakt dat de bestedingen voor kwaliteitsverbetering oplopen.

Gezien het voorgaande heeft de visitatiecommissie de lagere nieuwbouw en sloopproductie WoonFriesland minder aangerekend dan de richtlijn in het visitatiestelsel aangeeft. Het oordeel voor nieuwbouwproductie wordt hierdoor: 5.

WoonFriesland heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 170 woningen opgeleverd en 170 woningen gesloopt. Daarnaast heeft WoonFriesland complexmatig en individueel woningen aangekocht. In 2017 heeft WoonFriesland besloten tot aankoop van 297 woningen van corporatie Mooiland. De formele levering van die woningen vond plaats op 30 maart 2018.

Tabel 2.5 Nieuwbouw, sloop en verkoop WoonFriesland (2014 t/m 2017)

	2017	2016	2015	2014	Totaal
Nieuwbouw	7	58	81	24	170
Sloop	53	0	42	75	170
Verbetering bezit	1.978	607	501	633	3.719
Verkoop	51	125	145	151	472

WoonFriesland: het project 'Ken je bezit' en kwaliteitsverbeteringen

WoonFriesland is in 2015 gestart met het uitvoeren van conditiemetingen in de bestaande woningvoorraad, waarbij zowel de binnen- als de buitenkant van de woningen worden geïnspecteerd. Aan het einde van 2017 is de conditie van twee derde van de woningvoorraad in kaart gebracht. Van het deel van de woningvoorraad is 65% beoordeeld als 'net, keurig of goed'. WoonFriesland heeft tegelijkertijd kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd bij woningen in het woningbezit. In de periode van 2014 tot en met 2017 is de kwaliteit van respectievelijk 633, 501,

607 en 1.978 woningen verbeterd. WoonFriesland heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 derhalve 3.719 woningen verbeterd voor een investering van € 58.288.000. De opgave voor WoonFriesland was het verbeteren van 4.107 woningen bij een investering van € 51.794.000. In de prestatieafspraken is vastgelegd dat de investering als leidend beschouwd dient te worden, de aantallen kunnen variëren.

Naast het verbeteren van de kwaliteit van woningen is WoonFriesland, in overeenstemming met het Asbestconvenant met de gemeenten in Friesland, overgegaan tot het inventariseren en saneren van asbest. WoonFriesland heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 € 8,8 miljoen geïnvesteerd om de aanwezigheid van asbest in woningen te inventariseren en te saneren.

WoonFriesland reduceert de verkoop van woningen

Om de financiële weerbaarheid te vergroten en tegelijkertijd te blijven investeren in de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad, heeft WoonFriesland in 2015 de doelstelling vastgelegd om in de periode van 2015 tot en met 2020 1.000 woningen te verkopen. Daarbij merkt WoonFriesland op dat, hoewel de huurmarkt in Friesland redelijk ontspannen is, het goed denkbaar is dat woningzoekenden de vermindering in de beschikbaarheid gaan merken.

In 2017 heeft WoonFriesland haar portefeuilleplan echter bijgesteld, waarbij op basis van de doelgroep, de visie van de belanghebbenden van WoonFriesland en de marktvisie van WoonFriesland het aantal verkopen sterk is verminderd. WoonFriesland heeft de ambitie om de woningvoorraad rond de 20.000 woningen te stabiliseren en aanwezig te zijn en te blijven in heel Friesland: in de steden, op het platteland en op de eilanden. De verkoopvijver is daarbij teruggebracht van 5.000 naar 870 woningen.

De voorgenomen verkoop van individuele woningen is in de loop van 2017 zelfs van maximaal 200 woningen naar in beginsel nul teruggebracht (zie tabel 2.5). WoonFriesland verkoopt alleen woningen onder specifieke omstandigheden of bij specifiek maatwerk voor een enkele woning. WoonFriesland heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 in het totaal 472 woningen verkocht.

2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7,5

WoonFriesland heeft ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten goed gepresteerd. WoonFriesland heeft budget beschikbaar gesteld voor leefbaarheid en voert het programma 'werken aan wijken' uit.

WoonFriesland stelt budget beschikbaar voor leefbaarheid

WoonFriesland stelt jaarlijks budget beschikbaar voor de leefbaarheid in wijken en buurten. Onder het budget vallen onder andere de wijkconsulenten, buurtbeheer en huismeesters. WoonFriesland heeft jaarlijks meer dan € 2,0 miljoen beschikbaar gesteld verdeeld over het werkgebied. WoonFriesland heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 € 9.235.000 geïnvesteerd in leefbaarheid. WoonFriesland voldoet met deze investering in ruime mate aan de prestatieafspraken met de verschillende gemeenten. WoonFriesland wil in alle gemeenten binnen het werkgebied een actieve rol spelen, ook op de Waddeneilanden en in de kleine kernen.

WoonFriesland scant haar wijken en buurten binnen het programma 'werken aan wijken'

WoonFriesland maakt voor het monitoren van de kwaliteit van wijken en buurten gebruik van het programma 'werken aan wijken', waarmee zij haar wijken en buurten scant op basis van kwantitatieve en kwalitatieve informatie. Met behulp van wijkconsulenten en buurtbeheerders wordt kwalitatieve informatie verzameld, die wordt samengebracht in een wijkanalyse. Op basis van de

wijkanalyse scoort een wijk of buurt rood, oranje of groen. Indien een buurt of wijk rood scoort stelt WoonFriesland samen met alle betrokken partijen in de wijk een plan van aanpak op om de leefbaarheid te verbeteren. WoonFriesland heeft als onderdeel van het programma 'werken aan wijken' verschillende wijken significant verbeterd:

- Leeuwarden: Huizum West, Gerbrandyweg, Blokhuispoort, Wismastate, Antillenweg, Bilgaard, Camminghaburen, Hoeksterpoort, Oldegalielen, Bloemenbuurt, Vlietzone, Tsjerk Hiddes, Cambuursterhoek, Schepenbuurt en Valeriuskwartier.
- Smallingerland: De Trisken, Noord Oost, De Swetten, De Bouwen Noord en De Bouwen Oost.
- Tytsjerksteradiel: Giekerk Zuid, Giekerk Centrum, Burgum Noordwest en Burgum Zuidwest.
- Heerenveen: De Nijehaske en De Greiden.

WoonFriesland werkt samen met sociale wijkteams en/of gebiedsteams

WoonFriesland werkt, in overeenstemming met de prestatieafspraken, samen met sociale wijkteams en maatschappelijke organisaties in de wijken en dorpen. De medewerkers van WoonFriesland nemen geregeld deel aan overleggen, verwijzen door de sociale wijkteams en informeren hen over ontwikkelingen die zij signaleren. WoonFriesland heeft in samenwerking met de sociale wijkteams zwaardere problematiek, zoals mensen met psychische problemen en verslavings- of woonproblemen, aangepakt. De proactieve aanpak door middel van signaleren, handhaven en samenwerking met de multidisciplinaire sociale wijkteams werpt haar vruchten af. In de plattelandsgemeenten spreekt men vaak over gebiedsteams.

Voor de aanpak van drugsoverlast werkt WoonFriesland samen met de politie. De wijkconsulent van WoonFriesland voert regelmatig overleg met de wijkagent om gezamenlijk problemen in beeld te brengen en de overlast te bestrijden. Indien blijkt dat sprake is van een hennepkwekerij in een huurwoning gaat WoonFriesland in beginsel over tot beëindiging van de huurovereenkomst. De aanpak van drugsoverlast is vastgelegd in het 'Convenant Hennepteelt'.

2.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van WoonFriesland beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het meerjaren strategisch beleidskader en daaruit voortvloeiende documenten. De jaarplannen hebben een meerjarig karakter; in de jaarplannen is tevens de koers voor de komende jaren vastgelegd. De kern van het jaarplan draait om het bereiken van de missie van WoonFriesland:

WoonFriesland werkt aan goed en betaalbaar wonen voor mensen die dat nodig hebben. WoonFriesland is vastberaden om dit te bereiken voor haar huurders en WoonFriesland werkt hier elke dag met volle inzet en betrokkenheid aan.

2.4.1 Jaarplan 2014 en verder

Na een jaar van reorganiseren en bezuinigen heeft WoonFriesland in 2014 een nieuwe koers vastgelegd, waarin de focus is komen te liggen op de kerntaak. WoonFriesland besteedt daarbij aandacht aan de bestaande woningvoorraad en het centraal stellen van de huurder. WoonFriesland heeft de ambities vastgelegd om de klanttevredenheid hoog te houden, de woonlasten te beïnvloeden ten einde de betaalbaarheid te waarborgen, de duurzaamheid van het woningbezit te vergroten en samen met anderen de leefbaarheid te bevorderen.

Om de ambities ten aanzien van de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied te kunnen realiseren zet WoonFriesland in op voldoende liquiditeit en solvabiliteit. Daarbij wil WoonFriesland de bedrijfslasten, met behoud van de klanttevredenheid, verder verlagen.

2.4.2 Jaarplan 2015 en verder

Om de bovenstaande missie te bereiken heeft WoonFriesland de ambitie vastgelegd om zich te ontwikkelen tot een organisatie die net zo klantgericht en kostenbewust is als een kleine corporatie en met de schaalvoordelen van een grote corporatie. Voor die koers heeft WoonFriesland meerdere stippen op de horizon gemarkeerd:

- excelleren in de uitvoering;
- voldoen aan klantverwachtingen;
- focussen op betaalbare sociale huurwoningen;
- aanscherpen van het kernenbeleid/concentratie van het woningbezit;
- verduurzamen van het woningbezit;
- verbeteren van de financiële weerbaarheid.

Om goed en betaalbaar wonen te realiseren legt WoonFriesland in het jaarplan de focus op het excelleren in de uitvoering en een daarbij passende, meer taakgerichte cultuur. De financiële beperkingen van WoonFriesland maken het niet mogelijk om betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit én het aflossen van leningen tegelijkertijd uit te voeren. Redenerend vanuit de missie van WoonFriesland geeft de corporatie aan dat de financiële weerbaarheid en de betaalbaarheid de komende jaren het belangrijkste zijn. De inzet op betaalbaarheid heeft vooral een maatschappelijke achtergrond en is noodzakelijk in de Friese omgeving. De betaalbaarheid in de sociale huursector neemt af en het beroep op corporaties om daar iets aan te doen neemt toe. WoonFriesland geeft in het jaarplan aan dat de keuze voor de financiële weerbaarheid en de betaalbaarheid van de woningvoorraad tijdelijk concessies moeten worden gedaan aan de beschikbaarheid en in mindere mate de kwaliteit van de woningvoorraad.

2.4.3 Jaarplan 2016 en verder

In het jaarplan 2016 bouwt WoonFriesland verder aan de koers die in 2014 door WoonFriesland is ingezet. De belangrijkste speerpunten voor 2016 zijn betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid. WoonFriesland beschouwt de betaalbaarheid van de woningvoorraad als belangrijke opgave. Het gemiddelde inkomen van de huurders van WoonFriesland is gedaald, enerzijds door de recessie en anderzijds doordat mensen met een hoger inkomen in een eigen woning gaan voorzien. Met de verwachting dat de huurtoeslag op termijn lager wordt, of zelfs wordt afgebouwd, acht WoonFriesland het essentieel om zowel de huur- als de overige lasten te beheersen.

Naast de betaalbaarheid heeft WoonFriesland de ambitie om fors in te zetten op betaalbare kwaliteitsverbeteringen en verduurzaming van het woningbezit. Op basis van de klanttevredenheidsmetingen en de Aedes benchmark ligt de focus op de bestaande woningvoorraad. WoonFriesland verbetert de kwaliteit, het wooncomfort en de duurzaamheid van woningen door maatwerk per complex te leveren. Daarbij kiest WoonFriesland, naar aanleiding van de wensen en behoeften van huurders en de huurdersorganisaties, ervoor om met dezelfde investering meer woningen met kleinere stappen te verbeteren boven het energieneutraal maken van minder woningen.

WoonFriesland zet ten aanzien van de beschikbaarheid van woningen in op een optimale verdeling in huurprijsklassen van het woningbezit. Het passend toewijzen, de toenemende wachttijd door de geringe mutatie van de woningen met lage en bereikbare huren, de toenemende vraag als gevolg van extramuralisering en het groter aantal te huisvesten van statushouders, zetten de beschikbaarheid onder druk. Daarnaast zijn meer mensen op huurwoningen aangewezen door

economische omstandigheden. Om voldoende betaalbare woningen beschikbaar te houden, doet WoonFriesland in 2016 een 0-meting naar een optimale verdeling in de huurprijsklassen van het bezit; welk aandeel huurwoningen is nodig in de huurprijsklassen: goedkoop, betaalbaar laag, betaalbaar hoog en duur.

2.4.4 Jaarplan 2017 en verder

In het jaarplan 2017 bouwt WoonFriesland verder aan de koers die in 2014 door WoonFriesland is ingezet. Het jaarplan 2017 en verder heeft als motto 'Gewoon doen en gewoon Dóen'.

WoonFriesland doet 'gewoon' wat door de maatschappij van haar verwacht wordt. WoonFriesland blijft zich richten op de kerntaak, namelijk het verhuren van goede en betaalbare woningen. In het kader van de kerntaak gaat WoonFriesland het intramurale vastgoed, het maatschappelijke vastgoed en het bedrijfsonroerendgoed verkopen. Met de opbrengsten van de verkoop wordt extra ingezet op de betaalbaarheid, de kwaliteit en de duurzaamheid van woningen. Om de huren betaalbaar te houden kiest WoonFriesland ervoor een inflatievolgend huurbeleid, naast de verplichte huursombenadering toe te passen.

WoonFriesland zet fors in op kwaliteitsverbetering en verduurzaming van de bestaande woningvoorraad. Daarbij heeft WoonFriesland de ambitie om maatwerk te leveren in lijn met de wensen en de behoeften van de huurders. De kwaliteitsverbeteringen zullen in principe niet gepaard gaan met het doorvoeren van huurverhogingen. WoonFriesland kiest ten aanzien van energie en duurzaamheid nadrukkelijk voor stapsgewijze verbetering, waardoor meer huurders kunnen profiteren van een duurzame woning. Daarnaast gaat WoonFriesland extra inzetten op het plaatsen van zonnepanelen, waardoor de huurder een direct woonlastenvoordeel krijgt.

2.5 Ambities in relatie tot de opgaven

8

In methodiek 5.0 is vastgelegd dat de corporatie voldoet aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie eigen doelstellingen en ambities heeft voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie constateert dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de compleetheid en de onderbouwing van de ambities, de actieve wijze van hanteren van beleid, het doorvertalen van het beleid naar de werkorganisatie en interne systemen en de aansluiting op relevante signalen uit de omgeving.

WoonFriesland heeft in 2014 nadrukkelijk gekozen voor een nieuwe koers, waarbij de focus is komen te liggen op de kerntaak: samen werken aan goed en betaalbaar wonen voor mensen die dat nodig hebben. WoonFriesland heeft daarbij ten aanzien van de betaalbaarheid, de kwaliteit en de beschikbaarheid scherpe keuzes gemaakt. De koers die is ingezet door WoonFriesland is in overeenstemming met de prestatieafspraken met de verschillende gemeenten in het werkgebied. WoonFriesland heeft er daarbij voor gekozen om tevens actief te blijven in de kleinere kernen en dorpen.

Betaalbaarheid als leidend thema

In het werkgebied van WoonFriesland staat de betaalbaarheid van de woningen onder druk en is sprake van een afname van het gemiddelde huishoudensinkomen. WoonFriesland heeft in lijn met de externe opgaven de keuze gemaakt om betaalbaarheid als leidend thema te beschouwen. De keuze voor betaalbaarheid uit zich onder andere in het doorvoeren van inflatievolgend huurbeleid, stapsgewijze kwaliteits- en energieverbeteringen en het plaatsen van zonnepanelen zonder

huurverhoging. Daarnaast wil WoonFriesland alleen bouwen onder voorwaarden (o.a. grondprijzen) waarbij de betaalbaarheid van de woningen is gewaarborgd.

Verbetering en verduurzaming van de bestaande woningvoorraad

In overeenstemming met de krimp in (delen van) het werkgebied en de algemene opgave voor verduurzaming van de woningvoorraad, heeft WoonFriesland de keuze gemaakt om nadrukkelijk in te zetten op verbetering van de kwaliteit en de duurzaamheid van de bestaande woningvoorraad. Daarbij kiest WoonFriesland voor een stapsgewijze verbetering van woningen. Enerzijds kunnen bij een stapsgewijze verbetering meer huurders profiteren, anderzijds kan de betaalbaarheid van de woningvoorraad daarmee gewaarborgd blijven. Aanvullend stelt WoonFriesland alle huurders in de gelegenheid om zonnepanelen te laten plaatsen zonder huurverhoging.

Beschikbaarheid van betaalbare woningen

In het kader van de beschikbaarheid van betaalbare woningen heeft WoonFriesland op verzoek van De Bewonersraad 7 huurprijsklassen geïntroduceerd op basis waarvan de beschikbaarheid wordt gemonitord. Voor het realiseren van nieuwbouw heeft WoonFriesland ambities geformuleerd voor de gemeenten en kernen in het werkgebied op basis van de mate van verwachte groei of krimp. WoonFriesland kiest ervoor om te bouwen in gemeenten en kernen waar een duurzame woningvoorraad wordt verwacht, zogenoemde A+-kernen. Op basis van de wensen en behoeften van huurders realiseert WoonFriesland de woningen bij voorkeur in nabijheid van voorzieningen.

Stabiliserende vraag naar zorgwoningen

Voor inzicht in de vraag naar zorgwoningen in Friesland hebben op initiatief van Accolade, Elkien, De Bouwvereniging en WoonFriesland, de Friese corporaties en zorgorganisaties de handen ineengeslagen om de vraag naar zorg in beeld te brengen in een zogenaamde Woonzorgatlas Fryslân. Door de vergrijzing en door het versneld doorvoeren van scheiden van wonen en zorg is een grote verschuiving met betrekking tot de vraag naar zorgvastgoed zichtbaar. Er ontstaat een toenemende vraag naar geschikt en verzorgd wonen (extramurale zorg). Deze toenemende vraag naar geschikt en verzorgd wonen ontstaat vooral in het particuliere segment. Het aanbod in de sociale huursector is meer dan voldoende. Tegelijkertijd is er een (tijdelijke) afname van intramuraal vastgoed en ontstaan er risico's binnen het intramuraal vastgoed doordat zorgaanbieders hun huisvestingsstrategie aan het aanpassen zijn (schaalvergroting, ander financieringskader, gewijzigde woonwensen). In de Woonzorgatlas wordt geconcludeerd: 'De groei van het aantal mensen dat intramuraal woont is minder groot dan de groei van het aantal ouderen'. In de prestatieafspraken wordt geconcludeerd dat WoonFriesland voldoende geschikte woningen voor senioren heeft. Daarnaast is WoonFriesland overgegaan tot de verkoop van het intramuraal vastgoed.

WoonFriesland werkt aan wijken

WoonFriesland sluit voor wat betreft de kwaliteit van wijken en buurten aan bij de prestatieafspraken met de gemeenten en de resultaten uit het programma 'werken aan wijken'. Binnen het programma wordt op basis van kwalitatieve en kwantitatieve informatie een beoordeling gemaakt van de leefbaarheid in de wijken en buurten. Op basis van de opgaven die volgen uit het programma 'werken aan wijken' formuleert WoonFriesland ambities. Daarnaast wil WoonFriesland blijvend bij blijven dragen aan het functioneren van de sociale wijkteams door overlast in samenspraak aan te pakken.

2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 2.6 Presteren naar Opgaven en Ambities

Tabel 2.14 Presteren naar Opgaven en Ambities				
Prestatieveld	Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven				7,5
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,8	7,3	75%	
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,8			
(Des)investeren in vastgoed	6,6			
Kwaliteit van wijken en buurten	7,5			
Ambities in relatie tot de opgaven	8		25%	

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van WoonFriesland, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Daarnaast moeten maatschappelijke partners worden betrokken. Voorgaande is gedaan in deze maatschappelijke visitatie. In bijlage 3 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van WoonFriesland op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Huisvesten van de primaire doelgroep	8	7,4	8	7,8
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7	7,2	5,7	6,6
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	8	7,5	7,4	7,6
(Des)investeren in vastgoed	8	7	7,7	7,6
Kwaliteit van wijken en buurten	8,5	7,3	6,8	7,5
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	7	7,5	7,9	7,5
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Involed op beleid	8	6,7	6,8	7,2
Gemiddeld				7,4

Huisvesten van de primaire doelgroep

7,8 De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep met een 'goed'. WoonFriesland richt zich echt op de kerntaak en de betaalbaarheid van de woningvoorraad.

De huurdervertegenwoordiging is van mening dat het huurbeleid van WoonFriesland echt is gericht op betaalbaarheid. WoonFriesland heeft relatief veel goedkope woningen en minder dure woningen. Daarbij wordt waardering uitgesproken voor het feit dat WoonFriesland zich niet heeft laten verleiden tot het slopen van oude woningen en het terugbouwen van duurdere woningen. WoonFriesland is echt bezig met het vraagstuk: hoe kan nieuwbouw worden gerealiseerd met een betaalbare huurprijs?

De geïnterviewde gemeenten geven het beeld dat WoonFriesland haar kerntaak goed uitvoert. De woningvoorraad is op orde en er wordt goed nagedacht over het voorraadbeleid. Er wordt ook aangegeven dat WoonFriesland een omslag heeft doorgemaakt. In het verleden had WoonFriesland meer een commerciële inslag en focus, terwijl nu sprake is van een meer sociaal gezicht.

Als gevolg van de omslag zien de gemeenten tevens duidelijk dat WoonFriesland zich primair richt op de betaalbaarheid en huisvesting voor mensen met een laag inkomen. WoonFriesland zet zich daar aantoonbaar voor in, hetgeen wordt gewaardeerd. Een kanttekening daarbij is wel dat WoonFriesland in mindere mate aandacht heeft voor de hogere inkomens binnen de sociale doelgroep. In een aantal gemeenten is er wellicht (in beperkte mate) een overaanbod in de goedkope prijsklasse.

De overige belanghebbenden geven, voor zover zij dat kunnen beoordelen, aan dat WoonFriesland zich goed inzet voor de huisvesting van de primaire doelgroep. Met name de focus op betaalbaarheid wordt door veel overige belanghebbenden spontaan genoemd en gewaardeerd als speerpunt van WoonFriesland.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

6,6

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen met een 'ruim voldoende'. De belanghebbenden geven aan dat de gemeente(n) eveneens een belangrijke rol spelen in het huisvesten van de bijzondere doelgroepen.

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat WoonFriesland de verantwoordelijkheid voor bijzondere doelgroepen laat daar waar hij hoort, maar ziet tevens dat WoonFriesland bekijkt of zij kan bijdragen daar waar nodig. In het huisvesten van bijzondere doelgroepen speelt de gemeente bijvoorbeeld eveneens een belangrijke rol. De huurdersvertegenwoordiging vindt het goed dat WoonFriesland vindt dat de standaard kwaliteit van een woningen zodanig moet zijn, dat de noodzaak voor extra voorzieningen beperkt is. WoonFriesland is daarin explicieter dan andere woningcorporaties en betreft de huurdersvertegenwoordiging echt bij het bepalen van de basiskwaliteit. Daarnaast is WoonFriesland heel pragmatisch. Een voorbeeld is dat bij sloop-nieuwbouw levensloopbestendig wordt gebouwd en indien nodig maatwerk wordt geleverd.

De gemeenten geven aan dat WoonFriesland over het algemeen goed en tijdig opvolging geeft aan Wmo-verzoeken. Een kanttekening is dat WoonFriesland soms nog beter proactief rekening kan houden met de aanpassingen in de woning. WoonFriesland reageert met name op individuele vragen van huurders, terwijl een overkoepelend beleid voor de gemeenten niet altijd duidelijk is. Een andere kanttekening is dat er in een gemeente op zich voldoende woningen zijn voor bijvoorbeeld ouderen of mensen met een beperking, maar dat de vraag en het aanbod onvoldoende bij elkaar komen. De corporaties, waaronder dus ook WoonFriesland, wachten dan teveel op het initiatief van de gemeente.

Voor zover zij het kunnen beoordelen geven de overige belanghebbenden een verdeeld beeld met betrekking tot het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Een instelling is van mening dat WoonFriesland vanwege het terugtrekken uit het zorgvastgoed te weinig doet voor de bijzondere doelgroepen. Anderen zijn juist zeer tevreden. Zij vinden het goed dat WoonFriesland de intramurale voorzieningen afstoot, maar wel actief blijft op het gebied van zorgvastgoed. WoonFriesland heeft bijvoorbeeld blijvend aandacht voor kleinschalige woonvormen voor ouderen.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,6

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer met een 'goed'. De woningen van WoonFriesland staan er goed bij en de dienstverlening is op orde.

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat WoonFriesland goed aandacht heeft voor de woningen van mindere kwaliteit binnen haar woningbezit. Het woningbezit staat er daarom over het algemeen goed bij. Daarbij vinden bijeenkomsten plaats met huurders. Samen met de huurders wordt het draagvlak voor een verbetering onderzocht en indien noodzakelijk worden plannen aangepast.

De huurdersvertegenwoordiging is tevens van mening dat WoonFriesland echt een inhaalslag heeft gemaakt. Tijdens de voorgaande visitatie is immers geconstateerd dat de basiskwaliteit bij veel woningen onvoldoende was. Een kanttekening is wel dat er nog steeds verschillen in de woning-kwaliteit van woningen in het werkgebied zijn. In Heerenveen heeft WoonFriesland bijvoorbeeld een hogere kwaliteit van woningen.

Als er iets misgaat, dan handelt WoonFriesland doorgaans snel en zorgvuldig. Navraag bij de telefonische hulpdiensten door de huurdersvertegenwoordiging levert echter een beeld op dat soms

traag gehandeld wordt. Nadat de huurdersvertegenwoordiging het aan heeft gegeven, pakt WoonFriesland het snel op. De indruk bestaat dat deze problemen zich met name voordoen als de werkdruk op medewerkers door projecten te hoog is. Het wordt gewaardeerd dat WoonFriesland extra capaciteit inhuurt om het probleem op te lossen.

De huurdersvertegenwoordiging is van mening dat WoonFriesland in haar hele werkgebied een voldoende niveau van dienstverlening heeft. WoonFriesland wordt in ieder geval niet gehinderd door de omvang van de corporatie. WoonFriesland is zich ervan bewust dat zij haar bestaansrecht onder meer ontleend aan de tevredenheid van de huurders over de dienstverlening.

De gemeenten geven aan dat de woningen van WoonFriesland er over het algemeen en voor zover de gemeente het kan beoordelen goed bij staan. Hierbij wordt ook regelmatig de opmerking gemaakt dat dit ook voor een deel door de relatief jonge leeftijd van het bezit komt. De inspanningen van WoonFriesland op het gebied van woningverbetering zijn echter ook goed bekend en zichtbaar bij de gemeenten. Deze inspanningen worden zeer gewaardeerd.

De overige belanghebbenden zijn van mening dat de woningen van WoonFriesland over het algemeen goed onderhouden zijn. Veel van de overige belanghebbenden waarderen de inspanningen die WoonFriesland doet op het gebied van woningverbetering. Hierbij wordt ook regelmatig het plaatsen van de zonnepanelen door Wocozon genoemd. Een kanttekening is dat wat betreft energie en duurzaamheid de lat hoger gelegd mag worden. Het beeld bestaat dat zonnepanelen heel duurzaam zijn, maar de werkelijkheid is dat zij na 15 jaar vervangen moeten worden. Bij nieuwbouw kiest WoonFriesland al voor 'all electric'-oplossingen. Hierdoor wordt bij nieuwbouw wel goed rekening gehouden met de langere termijn.

Over de kwaliteit van de dienstverlening zijn eveneens weinig klachten. Indien er wel een klacht of een verzoek is, reageren de medewerkers van WoonFriesland snel en adequaat.

(Des)investeren in vastgoed

7,6

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van (des)investeren in vastgoed met een 'goed'. De huurdersvertegenwoordiging waardeert dat WoonFriesland zich echt inzet voor betaalbare nieuwbouw.

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat WoonFriesland zich goed inzet op het gebied van nieuwbouw, sloop en verkoop. In de prestatieafspraken worden aantallen nieuwbouwproductie afgegeven in de veronderstelling dat er bouw kavels beschikbaar zijn en een redelijke grondprijs gevraagd wordt. Indien daar geen sprake van is in de ogen van WoonFriesland wordt er niet gebouwd. Hierdoor toont men zich 'stenisch'/dapper: WoonFriesland zoekt echt naar een grondprijs die past bij betaalbare nieuwbouw.

Daarnaast waardeert de huurdersvertegenwoordiging dat WoonFriesland creatief probeert woningen toe te voegen, zonder grond te hoeven aanschaffen. Bijvoorbeeld door verdiepingen toe te voegen. De huurdersvertegenwoordiging vindt het daarnaast goed dat WoonFriesland ook kritisch is ten aanzien van de locaties waar gebouwd mag worden. WoonFriesland wil bijvoorbeeld niet te veel in de buitengebieden van Friesland bouwen omdat daarbij sprake kan zijn van bouwen voor de leegstand.

Een aantal gemeenten geeft aan dat WoonFriesland niet gebouwd heeft in de betreffende gemeente, maar dat dit deels wordt veroorzaakt door bijvoorbeeld een gebrek aan grondposities of mogelijkheden in de lagere sociale huurklassen te bouwen. Een kanttekening is wel dat WoonFriesland het investeren vooral vanuit de boekhoudkundige regels lijkt in te steken. Waar men

bijvoorbeeld heel duidelijk bij het bedienen van de sociale doelgroep uit zichzelf sterk insteekt op betaalbaarheid, lijkt bouw minder prioriteit te hebben.

WoonFriesland is heel duidelijk geweest over de verkoop van het zorgvastgoed. Het zorgvastgoed behoort niet meer tot de kerntaak, dus de verkoop is een te verklaren keuze.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,5

De belanghebbenden beoordelen de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten met een 'goed'. De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat de aandacht voor de kwaliteit van wijken en buurten echt in de genen van WoonFriesland zit. De gemeenten geven een wisselender beeld.

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat WoonFriesland goed actief is ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten. Gewaardeerd wordt bijvoorbeeld dat een specialist in het voorkomen van overlast is aangenomen. Dat is een weloverwogen keuze van WoonFriesland, waaruit blijkt dat overlastproblematiek serieus wordt genomen door WoonFriesland. Wat ook goed is gevallen is dat WoonFriesland een monitoringssysteem heeft ingericht om de leefbaarheid te beoordelen en dat WoonFriesland de wijken is ingegaan. De houding van WoonFriesland sluit aan bij het motto 'Gewoon doen'. Daarnaast zoekt WoonFriesland maatwerkoplossingen. Aandacht voor de kwaliteit van wijken en buurten zit echt in de genen van de organisatie.

Het oordeel van de gemeenten geeft een wisselend beeld. De meeste gemeenten zijn tevreden over de inspanningen van WoonFriesland om de kwaliteit van wijken en buurten op peil te houden. De gemeenten herkennen echter ook heel duidelijk dat WoonFriesland teruggegaan is naar de kerntaak en de inzet voor leefbaarheid een stap terug heeft gebracht. Daarbij wordt meer dan eens opgemerkt dat WoonFriesland door de nieuwe woningwet beperkt is in haar mogelijkheden. Sommige gemeenten zijn echter van mening dat WoonFriesland teveel terug is gegaan naar de kerntaak, waarbij WoonFriesland een te starre houding ten aanzien van leefbaarheidsinitiatieven aanneemt. Door het gesprek aan te blijven gaan, is er wellicht toch iets meer mogelijk dan nu wordt gedaan.

De overige belanghebbenden geven eveneens een wisselend beeld. Een aantal belanghebbenden geeft aan dat WoonFriesland zich voldoende inzet, maar dat de terugtrekkende beweging na de nieuwe Woningwet duidelijk zichtbaar is. Zij geven aan deze beweging als 'jammer' te ervaren omdat vanuit de samenwerking tussen verschillende partijen veel meer meerwaarde is te behalen door bijvoorbeeld kennis te delen. Door samenwerking kunnen, met de inzet van minder middelen, meer resultaten worden behaald. Andere overige belanghebbenden vinden het juist goed dat WoonFriesland in eerste instantie uitgaat van de inzet van de bestaande maatschappelijke organisaties. Zij vinden het te waarderen dat WoonFriesland zich daarbij de vraag stelt: wat moeten wij dan nog aanvullend organiseren?

3.3.2 Relatie en communicatie

7,5

De belanghebbenden beoordelen de relatie en communicatie met WoonFriesland met een 'goed'. De communicatie met WoonFriesland verloopt transparant en op een prettige wijze.

De belanghebbenden zijn vrijwel allemaal tevreden tot zeer tevreden over de relatie die zij onderhouden met WoonFriesland en de wijze waarop de corporatie met hen communiceert. De belanghebbenden waarderen het aanstellen van de drie relatiemanagers en de rol die deze spelen in het onderhouden van de contacten en de totstandkoming van de prestatieafspraken.

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat de relatie met WoonFriesland prettig is. WoonFriesland realiseert zich dat De Bewonersraad als volwaardige partij aan tafel zit. WoonFriesland stelt zich daarbij warm en open op, waarbij tegelijkertijd een goede, professionele en zakelijke insteek over en weer wordt gehanteerd. De huurdersvertegenwoordiging is echter van mening dat men het hoge niveau van WoonFriesland mag verwachten, daarom wordt een ruim voldoende gegeven.

De gemeenten geven over het algemeen een hoge waardering voor de relatie en communicatie. De communicatie is tijdig en het informele contact is eveneens sterk. Er is sprake van een goede verstandhouding op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau met de medewerkers en het bestuur van WoonFriesland. Daarnaast wordt aangegeven dat WoonFriesland heel prominent aanwezig is in het sociaal team en over medewerkers beschikt die in de wijk daadwerkelijk problemen signaleren. Deze medewerkers werken bovendien echt samen met de sociale medewerkers van de gemeente.

Er zijn echter ook een paar kanttekeningen te plaatsen. Incidenteel is bij een huisuitzetting de betreffende gemeente niet tijdig ingelicht, terwijl communicatie juist bij huisuitzettingen gewenst is. Een andere kanttekening is dat een gemeente van mening is dat de relatie niet op alle gebieden goed genoeg was en dat WoonFriesland voorsorteerde op een gemeentelijke herindeling waardoor de gemeente minder aandacht kreeg. Deze gemeente heeft de relatie en de communicatie beoordeeld met een 5.

De overige belanghebbenden geven het beeld dat WoonFriesland zich in de communicatie heel open en kwetsbaar toont. Een voorbeeld van deze open communicatie is een bijeenkomst over de ambities in relatie tot de financiële mogelijkheden waarbij een adviseur van Finance Ideas is betrokken. De aanwezige belanghebbenden kregen daarbij alle ruimte om (kritische) vragen te stellen. De waardering voor de open communicatie was zichtbaar bij de belanghebbenden, waarbij tevens duidelijk werd dat zij bekend waren met deze wijze van communiceren door WoonFriesland.

3.3.3 Invloed op beleid

7,2

De belanghebbenden beoordelen de invloed op beleid met een 'ruim voldoende'. De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat WoonFriesland echt denkt en handelt in de geest van de Overlegwet.

De huurdersvertegenwoordiging geeft aan dat WoonFriesland duidelijk inzet op co-creatie. Als gevolg daarvan worden de huurders echt bij beleid betrokken en luistert WoonFriesland goed. De huurdersvertegenwoordiging herkent de invloed die zij hebben op beleid. Gewaardeerd wordt ook dat WoonFriesland op belangrijke onderwerpen, zoals betaalbaarheid haar rug recht houdt en niet vol inzet op bijvoorbeeld op duurzaamheid als dit betekent dat dan de woonlasten voor de huurders toenemen. Verder wordt aangegeven dat WoonFriesland echt open staat voor wat de huurders vinden. WoonFriesland kijkt ook naar de geest van de Overlegwet, zij gaan een stap verder.

Een kanttekening is dat wordt waargenomen dat WoonFriesland zwaar leunt op de wet- en regelgeving. Een voorbeeld is de mate waarin en de reikwijdte waarmee De Bewonersraad kan beschikken over gegevens van huurders die lid zijn in relatie tot nieuwe AVG-wetgeving. WoonFriesland geeft op aanvraag van de huurdersvertegenwoordiging aan dat het verstrekken van gegevens geen probleem hoeft te zijn, maar dat dit eerst voorgelegd moet worden bij de juridische afdeling. Dit duurt dan erg lang waarbij telkens nieuwe aspecten worden onderzocht. De zorgvuldigheid die over het algemeen ook een kracht is en wordt gewaardeerd, neigt dus soms ook naar extreme voorzichtigheid, waardoor de snelheid uit een proces gaat.

De gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de mate waarop WoonFriesland invloed op het beleid heeft gegeven. Vaak wordt hierbij aangehaald dat het proces rond het opstellen van de prestatieafspraken goed is verlopen. Daarnaast worden de door WoonFriesland georganiseerde masterclasses zeer gewaardeerd. Daarbij wordt in een aantal gevallen de opmerking gemaakt dat het waardevol zou zijn als WoonFriesland iets dergelijks ieder jaar organiseert. Door een aantal gemeenten wordt aangegeven dat het waardevol is om belanghebbenden aan de voorkant van het beleidsproces te betrekken. WoonFriesland mag dat in die gevallen meer doen.

De meeste overige belanghebbenden geven aan over het algemeen voldoende invloed op het beleid van WoonFriesland te ervaren. Daarbij moet worden opgemerkt dat er wel duidelijke verschillen zijn. Een tweetal belanghebbenden zijn niet tevreden over de invloed op beleid en geven een 5. Een verbeterpunt is dat WoonFriesland bestuurders van zorg- en welzijnsorganisaties kan uitnodigen om hen meer te betrekken bij beleidsvorming. Nu wordt vooral ervaren dat alleen bij specifieke problemen WoonFriesland meedenkt aan een oplossing. Er is echter behoefte aan meer structureel overleg.

3.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van WoonFriesland en om de corporatie een boodschap mee te geven. Tenzij anders aangegeven betreft het de mening van de individuele belanghebbende of belanghebbende groep.

3.4.1 Goede punten/complimenten

De geïnterviewde belanghebbenden noemen de volgende punten als positief.

- De veranderingsbereidheid en -gezindheid is echt een positief punt. Daar kunnen andere corporaties een voorbeeld aan nemen. Voorbeeld: de directeur-bestuurder houdt zich echt bezig met het verbeteren van de processen. De directeur-bestuurder staat echt in de organisatie.
- WoonFriesland strekt zich maximaal uit tot wat zij mogen en kunnen, zij zijn echt gefocust. Tekenend is de verkoop van intramuraal vastgoed om woningen te verduurzamen. De huurder staat echt centraal bij WoonFriesland.
- Woningcorporaties moeten de kleinere dorpen en kernen niet te snel afschrijven voor wat betreft de aanwezigheid van sociale woningbouw. Daar onderscheidt WoonFriesland zich in. WoonFriesland blijft actief in de kleinere dorpen en kernen.
- WoonFriesland heeft een goede en heldere visie, waar men ook echt voor gaat.
- WoonFriesland heeft echt een interne slag gemaakt onder andere op het gebied van doelmatigheid.
- WoonFriesland heeft oog voor de kleine kernen, de verkoop van woningen is beperkt.
- WoonFriesland werkt en beweegt mee.
- WoonFriesland heeft heldere biedingen en voortgangsrapportages.
- WoonFriesland acteert echt goed in de wijken en de buurten. De werkwijze/houding van WoonFriesland is in de lijn van het werken met gebiedsteams en de welzijnsorganisaties.
- De medewerkers van WoonFriesland zijn op de hoogte van wat er speelt in de wijken en buurten en bij de huurders. De medewerkers kennen het vastgoed en de huurders. Dat is de kwaliteit van de organisatie, bijvoorbeeld als zich problemen voordoen.
- WoonFriesland heeft nadrukkelijk aandacht voor de huurder die overlast veroorzaakt. WoonFriesland voert wijkbeheer op een ander niveau uit. Dat hebben zij goed voor elkaar, zij handelen echter vanuit hun eigen ervaringen. Zij hebben aandacht en realiteitszin.

3.4.2 Verbeterpunten

De geïnterviewde belanghebbenden zien de volgende mogelijkheden tot verbetering.

- WoonFriesland heeft beleid opgesteld ten aanzien van leefbaarheid en het onderhoud van tuinen, maar zij handhaaft echter niet. WoonFriesland zou moeten handhaven, anders zou zij het beleid niet moeten opstellen.
- Verbeter, samen met de gemeente, de afstemming en dynamiek. Deze kan in sommige gevallen beter, zodat het verwachtingspatroon over een weer sneller duidelijk is.
- Bij een gemeente bestaat de behoefte om meer gezamenlijk op te trekken en naar buiten te treden. Hierdoor kan men aan de voorkant van het proces elkaar beïnvloeden en zo meer gemeenschappelijk beleid formuleren waarbij men elkaar versterkt. Hoe kun je bijvoorbeeld via de woningvoorraad de sociale samenstelling van de stad veranderen? Dit is een belangrijk onderwerp in de komende jaren, waarop meedenken van de corporaties gewenst is.
- WoonFriesland kan proactiever en innovatiever zijn met betrekking tot duurzaamheid.
- Denk minder 'waar staan wij?' en meer 'wat kunnen we met elkaar?'
- Er is een relatie met onderling respect, maar WoonFriesland is heel zakelijk, weleens te zakelijk. De projecten die worden uitgevoerd met WoonFriesland blijven meer dan eens steken op starheid en in een stroperig proces. WoonFriesland moet de financiën minder vooropstellen.
- WoonFriesland zou transparanter moeten zijn over exploitatie en realisatie van woningen.
- De samenwerking bij de zorg voor verwarde mensen met psychische problemen door gebiedsteam, corporaties en welzijnsorganisaties zou moeten worden verbeterd.

3.4.3 Hebt u een boodschap voor WoonFriesland?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan WoonFriesland de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

- Ga zo door! Er zijn groepen die state-of-the-art willen innoveren om zich daarmee te onderscheiden. WoonFriesland kiest echt de lijn van de huurders: liever een groot aantal mensen stapsgewijs meenemen in dat wat er te innoveren valt, dan een paar kostbare experimenten. WoonFriesland kiest er echt voor de betaalbaarheid voor de huurder centraal te stellen.
- WoonFriesland moet aandacht blijven houden voor de kleine gemeenten. Binnen een van de gemeenten leefde het gevoel niet serieus genomen te worden, naar verwachting door de aanstaande gemeentelijke herindelingen. Het lijkt erop dat zij dat zich niet hebben gerealiseerd. Maar het gevoel leeft wel bij de gemeente. Dat wil echter niet zeggen dat de corporatie geen goed werk levert. 'Trek daar lering uit, doe dat niet weer op deze manier'.
- Maak duidelijk hoe om wordt gegaan met segregatie? De gemeente roept WoonFriesland op om duidelijker haar visie op een aantal onderwerpen te communiceren, bijvoorbeeld met betrekking tot huisvesten van statushouders. WoonFriesland is daarin meegaand en minder proactief.
- WoonFriesland is altijd bereid om mee te denken en mee te werken. Maar er moet meer in gezamenlijkheid gewerkt worden: wie pakt welke opgave aan?
- Maak helder hoe de dialoog met andere huurders dan die in De Bewonersraad verloopt.
- WoonFriesland heeft de afgelopen jaren de interne organisatie goed neergezet en zichzelf een duidelijk profiel gegeven. WoonFriesland wordt toegewenst dat men met meer zelfverzekerdheid en met wat meer risico de toekomst in durft te gaan. Omdat de basis helemaal op orde is, kan WoonFriesland bijvoorbeeld bij 1 à 2 projecten experimenteren op duurzaamheid.
- Het op zich goed lopend contact, is nu vaak op basis van casuïstiek ingestoken. Dit is op zich logisch omdat WoonFriesland minder woningen in Sneek heeft. Het is echter zinvol om wat

vaker gestructureerd bij elkaar te komen. Hierdoor kan makkelijker besproken worden waar men tegenaan loopt.

- WoonFriesland heeft zittingsdagen op het eiland, een keer per maand. Het zou leuk zijn als de directie een of twee keer per jaar langskomt. Loop als directie eens rond in de wijk en praat met de bewoners. Dat is een uitnodiging van de gemeente. Daarmee geeft men WoonFriesland een gezicht.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit

8

Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezicht eisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie.

WoonFriesland voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. De visitatiecommissie geeft een hogere waardering vanwege de afwijking ten opzichte van de referentie en de actieve wijze waarop de financiële positie is bereikt en de financiële normen zijn vertaald en geborgd in de organisatie.

Vermogenspositie

Tabel 4.1 Financiële ratio's WoonFriesland

Parameter	Norm WSW	Norm WoonFriesland	2017	2016	2015	2014
Solvabiliteit	> 20%	>30%	61%	58%	55%	53%
ICR	> 1,4	> 1,6*	1,6	1,6	1,8	1,4
DSCR	> 1,0	> 1,2	1,7	1,3	1,2	1,1**
Loan to Value	< 75%	< 75%	71%	68%	59%	67%**

*WoonFriesland hanteert tot en met 2015 een eigen norm van 1,75 voor de ICR

**Treasuryrapport (d.d. juni 2015).

Solvabiliteitsratio

De solvabiliteitsratio is een balansratio, die de omvang van het eigen vermogen van de corporatie in relatie tot het totale vermogen meet. De norm van het WSW is minimaal 20%. WoonFriesland hanteert een norm van minimaal 30%. WoonFriesland voldeed over de hele periode van 2014 tot en met 2017 aan de norm van het WSW en haar eigen norm.

Interest Coverage Ratio

De Interest Coverage Ratio (ICR) is een kasstroomratio die meet in hoeverre de corporatie in staat is (geweest) de rente-uitgaven op vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom uit operationele activiteiten. De norm van het WSW is minimaal 1,4. WoonFriesland hanteerde tot en met 2015 een norm van 1,75. WoonFriesland heeft de norm in 2016 bijgesteld naar minimaal 1,6, zodat werd voldaan aan de eisen van de toezichthouder, maar tegelijkertijd ook meer investeringsruimte mogelijk was. WoonFriesland voldeed in 2014 niet aan de norm van het WSW vanwege omvangrijke reorganisatiekosten. Dit was een ingecalculeerde tijdelijke verlaging van de ratio.

Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is een kasstroomratio die meet in hoeverre de corporatie in staat is om voldoende kasstromen te genereren om, indien nodig, voldoende aflossingen op vreemd vermogen te kunnen doen (aflossing + rente). De norm van het WSW is minimaal 1,0. WoonFriesland hanteert een norm van minimaal 1,2. WoonFriesland voldeed over de hele periode van 2014 tot en met 2017 aan de norm van het WSW. Vanwege de eerder aangehaalde reorganisatiekosten werd in 2014 niet voldaan aan de eigen norm.

Loan to value

De Loan to Value (LTV) is een balansratio, die meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de portefeuille op lange termijn, gemeten aan de hand van bedrijfswaarde van de portefeuille vastgoed in exploitatie, in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie. De norm van het WSW is maximaal 75%. WoonFriesland hanteert eveneens een norm van maximaal 75%. WoonFriesland voldeed over de hele periode van 2014 tot en met 2017 aan de norm van het WSW.

Beoordeling

WoonFriesland voldoet gedurende de gehele visitatieperiode aan de eisen van de externe toezichthouders. De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) geeft bijvoorbeeld in de oordeelsbrief (2016) aan 'dat uit de gegevens blijkt dat de relevante ratio's in de realisatie en over de prognosejaren stabiel blijven en zich ruim boven de gestelde normen bevinden'.

Op een incidentele uitzondering na, voldoet WoonFriesland ook aan haar eigen normstelling, die meestal (ruim) hoger liggen dan de normen van de toezichthouders. Hierbij moet echter bedacht worden dat WoonFriesland niet streeft naar hoge scores, maar bewust scherp aan de wind wil zeilen. Het kan daardoor voorkomen dat door bijvoorbeeld een geplande nieuwe investering een ratio, tijdelijk, onder de door WoonFriesland gestelde interne norm komt te liggen. Uit de verstrekte gegevens blijkt dat ook de accountant van mening is dat WoonFriesland beschikt over een gezonde financiële positie.

De visitatiecommissie heeft aan de hand van de verstrekte informatie en de gevoerde gesprekken vastgesteld dat de financiële positie is bereikt door een actief beleid te voeren.

WoonFriesland heeft de goede scores behaald door bijvoorbeeld vastgoedsturing te koppelen aan een scherpe financiële sturing. Hierbij is ook een duidelijke relatie gelegd met de Plan-Do-Check-Actcyclus in de praktijk. Met name door scherp te monitoren en te sturen op de bestedingen aan nieuwbouw, kwaliteitsverbetering, onderhoud en leefbaarheid in relatie tot de normen, heeft men bewust de grenzen kunnen opzoeken om de investeringscapaciteit te maximaliseren. Dit blijkt onder meer ook uit de afwijking tussen beleidswaarde van circa 1 miljard euro en de marktwaarde in verhuurde staat van ongeveer 1,5 miljard euro.

WoonFriesland heeft ingezet op het verlagen van het leningsniveau (Loan to Value). In 2014 is gestart met beleid om het hoge niveau te reduceren. Als gevolg van de genomen maatregelen is de omvang van de leningen afgenomen van ruim 700 miljoen euro naar 572 miljoen euro eind 2017. Eind 2017 is bovendien met inbreng van een expert opinion de koers voor de toekomst gezet op een niveau van maximaal 75% van de bedrijfswaarde. Dit is ook het huidige maximum dat WSW toestaat. De loan to value is op termijn op 55% van de marktwaarde ingesteld, dit is onder het huidige maximum Aw 70%. Een doorkijk naar de toekomst is ook opgenomen in de beoordelingen. In 2018 wil WoonFriesland, in afwachting van nadere definiëring en kaderstelling door Aw en WSW, het maximale niveau verder herijken op basis van een percentage van de beleidswaarde.

Bij het financieel beleid is een zakelijke instelling de grondslag, waarbij tevens een duidelijke relatie met de maatschappelijke doelen is gelegd. Bij een investering in duurzaamheid is bijvoorbeeld duidelijk gekozen voor de optie die het belang van de huurder centraal stelde én ook bedrijfs-economische gunstig was. Hierdoor kon per saldo meer worden uitgegeven voor de maatschap-pelijke doelstellingen. De financiële positie wordt bovendien goed gemonitord in de treasury-rapportages. Deze worden vier keer per jaar door het in treasury gespecialiseerde bureau Thesor opgesteld en met WoonFriesland besproken. Thesor baseert zich hierbij op maandrapportages van WoonFriesland.

4.3 Doelmatigheid

8

Onder het prestatieveld doelmatigheid valt de mate waarin de corporatie in vergelijking met andere corporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering aan de dag legt en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. WoonFriesland voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. De visitatiecommissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie geeft een hogere waardering vanwege de afwijking ten opzichte van de referentie en het landelijk gemiddelde en de grote inzet die WoonFriesland heeft getoond bij het verhogen van de doelmatigheid van de organisatie, resulterend in een 'A'-score in de Aedes Benchmark (2016).

Hieronder worden in tabel 3.1 de CiP-gegevens weergegeven. Als referentie geldt de groep corporaties met een omvang tussen de 10.000 en 20.000 vhe. De cijfers voor het jaar 2017 zijn nog niet bekend, aangezien deze pas in de benchmarkronde van 2018 worden aangeleverd.

Tabel 4.2 Kengetallen doelmatigheid WoonFriesland

	Corporatie			Referentie	Landelijk
	2014	2015	2016	2016	2016
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten per vhe	760	757	729	797	787
Geharmoniseerde personeelslasten per vhe	325	306	308	324	332
Aantal vhe per fte	105	107	104	107	108

Bron: Corporatie in Perspectief, verslagjaar 2015, Corporatie Benchmark Centrum

In 2013 heeft WoonFriesland een omvangrijke reorganisatie doorgevoerd. De gewijzigde organisatiestructuur heeft tot gevolg gehad dat een substantieel deel van de arbeidsplaatsen bij WoonFriesland is komen te vervallen. Aan het einde van 2013 werkten er bij WoonFriesland 283 medewerkers, verdeeld over 262,3 fte. Aan het einde van 2016 had WoonFriesland 222 medewerkers in dienst (203 fte). Daarnaast is besloten om de topstructuur te wijzigen van een driehoofdige directieraad met bestuurlijke bevoegdheden naar een structuur met een tweehoofdige directie. Deze wordt gekenmerkt door een on the job CEO (directeur-bestuurder) en CFO (directeur Bedrijfsvoering). Aangevuld met de manager Klant & woning vormen zij het directie- en managementteam.

Het effect van de reorganisatie is dat de bedrijfslasten vanaf 2015 een forse daling laten zien (zie tabel 4.2). De Aedes Benchmark over 2017 (over 2016) wijst uit dat de netto-bedrijfslasten verder zijn gedaald naar € 729 per verhuureenheid. WoonFriesland scoort op bedrijfslasten een 'A-rating'.

In Aedes Benchmark over 2017 komt uit op netto-bedrijfslasten van € 725 per verhuureenheid. De Autoriteit Woningcorporaties (Aw) concludeert in haar oordeelsbrief (2016) eveneens dat 'uit de realisatie en prognosecijfers blijkt dat de netto-bedrijfslasten bij WoonFriesland ten opzichte van het sectorgemiddelde 33% lager uitvallen. Dit is het gevolg van de geëffectueerde reorganisatie. Hieruit blijkt een sobere en doelmatige bedrijfsvoering'.

4.4 Vermogensinzet

8

Onder het prestatieveld vermogensinzet valt de wijze waarop de corporatie de beschikbaarheid en de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. Daarnaast heeft de visitatiecommissie pluspunten toegekend voor de uitgebreide wijze waarop de verantwoording van de vermogensinzet richting de maatschappij plaatsvindt, de volledigheid waarop WoonFriesland dit in haar hele werkgebied heeft gedaan en de interne doorvertaling van de visie op de vermogensinzet naar de organisatie.

WoonFriesland kan zeer goed onderbouwen waar en om welke redenen zij haar vermogen inzet. WoonFriesland heeft bijvoorbeeld een duidelijke visie op haar maatschappelijke rol: als sociaal verhuurbedrijf staan 'gewoon doen' en teruggaan naar de kerntaak centraal.

Haar kerntaak vervult WoonFriesland in alle bezitsgemeenten, ongeacht de omvang van haar bezit in de betreffende gemeente. Heel duidelijk is bijvoorbeeld aangegeven dat men ook de kleinere kernen wil blijven bedienen en dat WoonFriesland hier ook haar vermogen voor wil inzetten. Om deze redenen heeft WoonFriesland ook haar vermogensinzet in alle 18 bezitsgemeenten toegelicht en verantwoord. Dit heeft men op meerdere momenten en via verschillende instrumenten gedaan. In persoonlijke gesprekken met vertegenwoordigers van de betreffende gemeenten heeft WoonFriesland bijvoorbeeld de bieding toegelicht. Hierbij is ook ingegaan op vermogenspositie en vermogensinzet in relatie tot de lokale behoeften.

Daarnaast heeft WoonFriesland zogenoemde masterclasses georganiseerd, waarbij door een medewerker van Finance Ideas een toelichting is gegeven op de financiële kant van het zijn van een sociaal verhuurbedrijf en ook openheid van zaken gegeven over de vermogenspositie in relatie tot de ambities en de gemaakte afspraken.

Uit de gesprekken met de belanghebbenden is gebleken dat zowel de persoonlijke gesprekken als de masterclasses bijzonder worden gewaardeerd en veel helderheid hebben gebracht in de wijze waarop WoonFriesland haar vermogen wil inzetten. De (on)mogelijkheden van WoonFriesland zijn hierbij belicht.

Ook in de jaarverslagen en jaarplannen geeft WoonFriesland tekst en uitleg bij haar plannen. Hierbij worden relaties gelegd tussen financiële kengetallen en ambities, wordt aangegeven hoe WoonFriesland de mogelijkheden onderzoekt haar vermogen te verruimen. Ook wordt aangegeven op welke wijze eerder gesignaleerde vermogensruimte alsnog is ingezet.

Een sterk punt is verder dat WoonFriesland ook haar interne sturing heeft aangesloten op haar visie rond vermogensinzet. Uit de gevoerde gesprekken met de bestuurders en MT-leden, blijkt dat de visie ten aanzien van de vermogensinzet breed is gecommuniceerd en geland. Hierdoor wordt geborgd dat het vermogen ook zodanig wordt ingezet, als wordt beoogd.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor WoonFriesland resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.3 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	8	30%	8
Doelmatigheid	8	30%	
Vermogensinzet	8	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen wordt beoordeeld:

- Besturing;
- Interne toezicht;
- Externe legitimering en openbare verantwoording.

Het onderdeel 'besturing' heeft met name betrekking op de wijze waarop de interne besturing van WoonFriesland is georganiseerd. Het onderdeel 'intern toezicht' gaat in op de wijze waarop het toezicht door de raad van commissarissen is georganiseerd en geborgd. Het onderdeel 'externe legitimering en openbare verantwoording' gaat in op de wijze waarop WoonFriesland met haar belanghebbenden omgaat en zich richting de samenleving verantwoordt.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop WoonFriesland omgaat met de formele governance-onderdelen en op de rol en de invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de raad van Commissarissen.

5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

5.2.1 Plan



In methodiek 5.0 wordt onder 'Plan' verstaan dat de corporatie een goed in de organisatie en de omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Om hier een oordeel over te kunnen vormen, wordt ingegaan op het vastleggen van een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren en op de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden.

Visie



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De commissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Daarnaast zijn enkele pluspunten geconstateerd op het gebied van de gedegenheid waarmee de visie is ontwikkeld en neergezet en ook acties zijn ondernomen om de visie waar te maken.

WoonFriesland heeft een aantal jaren geleden op basis van een heroriëntatie de visie vastgesteld dat zij een sociaal verhuurbedrijf wil zijn waarbij de huurder centraal staat. Om dit te bereiken zijn de afgelopen jaren ingrijpende reorganisaties en een professionaliseringslag doorgevoerd. Onderdeel van de visie is een sterke focus op de kerntaak: het verhuren van sociale huurwoningen aan de doelgroepen in combinatie met een volledige integratie van vastgoedsturing en financiële sturing. Deze integratie is in de visie van WoonFriesland nodig om een goede balans te vinden tussen de financiële mogelijkheden en de gewenste vastgoedportefeuille. Als onderdeel van de

visie is ook aandacht gegeven aan de doorontwikkeling van de organisatie. Hierbij is aangegeven dat daarvan de belangrijkste ingrediënten adaptiviteit, professionalisering en samenwerken zijn.

Het voorgaande heeft ook zijn weerslag gekregen in de wijze waarop de visie wordt vertaald in een strategie. Voor de periode van 2009 tot en met 2013 is de visie van WoonFriesland bijvoorbeeld vastgelegd in een 'traditioneel' ondernemingsplan dat een vierjaarsperiode beslaat. Voor de strategie voor de periode van 2014 tot en met 2018 maakt WoonFriesland gebruik van een meerjaren strategisch beleidskader, waarbij een meer adaptieve werkwijze wordt gehanteerd.

WoonFriesland heeft als uitvloeisel van de visie ook afscheid genomen van de traditionele corporatie organisatiemodellen. Op eigen wijze is de organisatie plat, lean, efficiënt, toegankelijk en doeltreffend gemaakt, met de huurder centraal. Assetmanagement en relatiemanagement werken nauw samen, met een directe lijn naar de financiële functie en facilitaire ondersteuning.

Als gevolg van het voorgaande is het beleid nu veel meer dan voorheen verankerd in de uitvoering. Traditioneel in de sector bekende afdelingen als 'Wonen' en 'Vastgoedonderhoud' zijn bijvoorbeeld samengebracht in een afdeling Klant & Woning onder één manager.

De missie van WoonFriesland wordt verder uitgewerkt in jaarplannen. In de jaarplannen worden de strategische doelstellingen voor het betreffende jaar (en verder) toegelicht.

De visitatiecommissie heeft op basis van de verstrekte documenten en de interviews met het bestuur en de RvC vastgesteld dat de RvC een actieve rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van de strategie. Daarnaast is gebleken dat de RvC een eigen visie op de rol van WoonFriesland heeft en dat deze is ingebracht in de discussie. Op basis van een door het bestuur voorbereide strategiesessie heeft de RvC bijvoorbeeld actief deelgenomen aan interne bijeenkomsten inzake strategische oriëntatie, toekomstvisie, financieel beleid en de koers van WoonFriesland. Daarnaast heeft de RvC uitgebreide dialoog gevoerd met de directeur-bestuurder over de aangescherpte missie en de meerjarenvisie.

De visitatiecommissie heeft ook vastgesteld dat de visie goed is gedeeld met de interne en externe omgeving. Op veel plaatsen in de organisatie, op de website en in de externe omgeving zijn documenten of andere uitingen te vinden die refereren aan de nieuwe missie en visie. Iets dat ook door belanghebbenden wordt herkend.

Vertaling doelen

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop de strategische doelstellingen zijn vertaald in SMART geformuleerde prestatie-indicatoren en de wijze waarop de interne organisatie hierbij betrokken is geworden.

WoonFriesland heeft in haar jaarplannen de strategische doelstellingen vertaald naar doelstellingen voor het betreffende jaar. De doelstellingen zijn hierbij geclusterd, zodat aangesloten wordt bij de bovenliggende visie en ambities. Iedere doelstelling is voorzien van een of meerdere SMART geformuleerde prestatie-indicatoren.

De bestuurder is initiatiefnemer en primair verantwoordelijke voor de visie en de realisatie daarvan. Samen met de CFO zet de bestuurder de koers uit en operationaliseert deze. Zij betrekken daar –onder meer in interne strategiesessies– leidinggevend, staf en medewerkers bij. Hierdoor is bereikt dat het voorgenomen beleid beter wordt verankerd in de organisatie en bij de uitvoering. Ook wordt hierdoor een goede basis gelegd voor de overige onderdelen binnen de plan-do-check-act cyclus zodat de adaptieve organisatie die WoonFriesland wil zijn ook duidelijk gestalte heeft gekregen.

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat WoonFriesland de doorvertaling in haar jaarplannen ook duidelijk toelicht. Zo is bijvoorbeeld duidelijk de relatie tussen de koers van WoonFriesland 'gewoon doen!' en de concrete plannen duidelijk voor de lezer. WoonFriesland besteedt hierbij ook aandacht aan het visuele aspect, hetgeen de leesbaarheid ten goede komt.

In de jaarplannen wordt ook ingegaan op de indicatieve bestedingsruimte die WoonFriesland heeft. Hierdoor is ook een goede doorvertaling naar de financiële mogelijkheden gemaakt.

Om de lezer een goed beeld van de jaarplannen in relatie tot de nabije toekomst te geven, wordt in het jaarplan ook een meerjaren prognose gegeven met een uitgebreide toelichting.

5.2.2 Check

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De visitatiecommissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aansluiting van het monitorings- en rapportagesysteem op de doelstellingen die zijn vastgelegd in de jaarplannen.

WoonFriesland monitort de voortgang op de realisatie van de doelstellingen uit het jaarplan aan de hand van het jaarverslag en tertiaalrapportages. In de periodieke rapportages worden de doelstellingen herkenbaar weergegeven. Daarbij wordt een toelichting gegeven op de realisatie van de doelstellingen, zowel kwalitatief als kwantitatief.

Figuur 5.1 Voorbeeld check in rapportage

Ambitie		Voldoende betaalbare woning beschikbaar voor onze doelgroep	
Doelstelling (6)		Het voldoende beschikbaar hebben van goedkope en betaalbare woningen	
		31-12-2016	Realisatie
Prestatie-indicator	- Beschikbaarheid/betaalbaarheid woningen:		
	Aandeel goedkoop (< 414,02)	5.390	5.088
	Aandeel betaalbaar laag (>414,03 en <592,55)	11.028	11.124
	Aandeel betaalbaar hoog (>592,56 en <635,05)	1.436	1.452
	Aandeel bereikbaar (>635,06 en <710,68)	1.303	1.335
	Aandeel vrije sector (>710,69)	55	51
	Totaal	19.212	19.050
		- Goedkope en betaalbare voorraad (< 592,55 euro) is	85% 85%
		- Inflatievolgend huurbeleid in combinatie met invoering huursombenadering gereed 1 juli 2017.	

Toelichting:

De huurprijspiegeling van de woningvoorraad laat een constant beeld zien. 85% van de woningen kent een huurprijs tot de lage aftoppingsgrens.

Bron: WoonFriesland, 2017

Aanvullend is een managementsamenvatting opgenomen, die de belangrijkste kengetallen uit de tertiaalrapportage weergeeft. Het betreft onder andere kengetallen met betrekking tot huren, verkopen, lonen & salarissen, onderhoud en liquiditeit.

Naast het monitoren van de doelstellingen uit de jaarplannen vindt een monitoring op de voortgang van de realisatie van de prestatieafspraken plaats. In een korte, bondige rapportage wordt in een tabel en een infographic weergegeven in hoeverre is voldaan aan de prestatieafspraken.

5.2.3 Act



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door in eerste instantie actie te ondernemen om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze van sturing bij afwijkingen en de verantwoording van bijsturing bij afwijkingen in de jaarverslagen en de periodieke rapportages. Daarnaast maakt WoonFriesland gebruik van risicomanagement om risico's die de realisatie van doelstellingen bedreigen te identificeren en te beheersen.

De visitatiecommissie heeft waardering voor het feit dat WoonFriesland om slagvaardig te kunnen bijsturen een nieuwe werkwijze heeft omarmd, namelijk 'scrum'. Scrum is een aanpak om via een effectievere en flexibelere manier van werken projecten op een productievere wijze op te leveren en eventuele problemen snel te tackelen. WoonFriesland heeft in de implementatie van de methodiek geïnvesteerd, zodat de scrum-methode nu breed binnen WoonFriesland gedragen wordt en indien nodig wordt ingezet.

WoonFriesland geeft invulling aan het onderdeel 'act' aan de hand van periodieke rapportages. Met behulp van de tertiaalrapportages bewaakt WoonFriesland de voortgang op de strategische doelstellingen en de prestatie-indicatoren. Indien noodzakelijk stuurt WoonFriesland bij de beoogde doelstelling toch te behalen. WoonFriesland maakt daarnaast gebruik van risicomanagement, waarbij risico's die de realisatie van de doelstellingen bedreigen te identificeren en te beheersen.

Een voorbeeld van 'act' van de eerste orde heeft betrekking op het ziekteverzuimpercentage. WoonFriesland is actiever aan de slag gegaan met het besteden van aandacht aan de inzetbaarheid van de medewerker, het gericht begeleiden van medewerkers en het maken van onderscheid tussen medische en niet-medische oorzaken.

Een voorbeeld van 'act' van de tweede orde heeft betrekking op het doorvoeren van kwaliteitsverbeteringen. De invoering van de scrum-methode heeft echter in eerste instantie ook extra tijd gekost, waardoor een deel van de kwaliteitsverbeteringen overloopt naar 2017. Om de vertraging te beperken heeft WoonFriesland extra capaciteit vrij gemaakt. Daarnaast is er in de laatste maanden van 2016 gestuurd om geprognosticeerde ICR van 1,6 te halen door op een verantwoorde wijze ervoor te zorgen dat, waar mogelijk, de kasstromen van onderhoud en de kwaliteitsverbeterings-projecten nog in 2016 te laten vallen. Door het doorvoeren van deze maatregelen is de overloop vanuit 2016 naar 2017 beperkt gebleven, waardoor in 2017 eveneens sterk kon worden ingezet op het uitvoeren van de volkshuisvestelijke taken.

Een ander voorbeeld van tijdig bijsturen is het tijdig inspelen op het risico van slechte woningkwaliteit. Vanwege de toegenomen heffingen binnen de sector bestaat het risico dat een ongewenst laag kwaliteitsniveau van het woningbezit kan ontstaan, waardoor de doelstelling met betrekking tot de woningkwaliteit niet wordt behaald. Om toch te kunnen investeren in het kwaliteitsniveau van het woningbezit heeft WoonFriesland de volgende beheersingsmaatregelen genomen:

- Koppelen van de vastgoedsturing aan de financiële sturing;
- Optimaal inzetten van de indicatieve bestedingsruimte door met een lage ICR (1,6) te werken;
- Verlagen van de bedrijfslasten;
- Verbeteren van de professionaliteit van de organisatie;
- Uitvoeren van scenario-analyses.

5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

5.3.1 Functioneren van de raad van Commissarissen

7,3 In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Samenstelling van de raad van commissarissen (RvC)

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvC nieuwe leden werft buiten de eigen kring en openbaar en als de RvC aandacht besteedt aan de deskundigheid van zijn leden. De visitatiecommissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze waarop de RvC werkt aan zijn samenstelling (en herbenoemings-procedure) en de innovatieve wijze waarop men zorgt voor deskundigheidsbevordering.

Het functioneren van de raad van commissarissen, de auditcommissie en de selectie- en remuneratiecommissie is vastgelegd in verschillende reglementen. In de statuten van WoonFriesland is vastgelegd dat de raad van commissarissen dient te bestaan uit ten minste drie en ten hoogste vijf leden. De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden. De Huurdersorganisaties hebben het recht om een bindende voordracht te doen voor de benoeming van twee leden van de raad van commissarissen. In overleg met de Huurdersorganisaties wordt bepaald voor welke zetel zij het recht hebben om een bindende voordracht te doen. De RvC heeft samen met de Huurdersorganisaties een profiel opgesteld voor de huurderscommissaris. De ondernemingsraad heeft eveneens het recht tot het doen van een bindende voordracht voor één zetel.

Voor de samenstelling van de raad van commissarissen maakt de raad gebruik van een profielschets. De profielschets wordt periodiek geactualiseerd. In de profielschets worden de relevante kennisgebieden en competenties van de leden beschreven. Daarnaast zijn voor de voorzitter van de raad van commissarissen aanvullende 'voorzittersvaardigheden' vastgelegd. De raad van commissarissen heeft bij het ontstaan van vacatures de inhoud van de profielschets getoetst aan de hand van een competentiematrix. In de competentiematrix zijn de relevante competenties alsmede de bij de zittende leden aanwezige competenties beschreven. De leden van de raad van commissarissen worden na een openbare werving geselecteerd en benoemd.

Tabel 5.1 Samenstelling RvC

Naam	Benoemd	Aftredend	Toelichting
De heer ir. C.B. Mulder	01-04-2014	01-04-2018*	Voorzitter
Mevrouw drs. L.J.M. Hobert MME**	01-04-2014	01-04-2018*	Remuneratiecommissie
De heer H. Mulder	01-04-2014	01-04-2018*	Voorzitter Auditcommissie
De heer J.A.F.A. Timmermans***	01-06-2015	01-06-2019*	Auditcommissie
Mevrouw R.H. Mossel***	16-06-2015	17-06-2019*	Remuneratiecommissie

*herbenoembaar

**op bindende voordracht van de ondernemingsraad

***op bindende voordracht van het Platform Huurders

De leden van de raad van commissarissen zorgen voor het actualiseren en toevoegen van kennis door middel van het deelnemen aan bijeenkomsten, cursussen en trainingen.

De permanente educatie heeft zowel intern, middels de WoonFriesland Academy als extern plaatsgevonden. Bij de interne bijeenkomsten zijn tevens toezichthouders van andere woningcorporaties toegelaten waardoor kennisdeling is bevorderd. Ook het toelaten van medewerkers van WoonFriesland heeft geleid tot het verbeteren van kennis en het doorgronden van de eigen werkwijze en de cultuur van WoonFriesland. Bij de permanente educatie is onder andere aandacht besteed aan duurzaamheid, de nieuwe Woningwet en scenarioanalyses. Daarnaast wordt verdieping gezocht op het inzichtelijk maken van het verandervermogen van de organisatie. Het waarborgen van de permanente educatie is de verantwoordelijkheid van de voorzitter van de RvC.

Rolopvatting

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich bewust is van zijn rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. De visitatiecommissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve bijdrage waarop de Raad een bijdrage heeft geleverd aan de door het bestuur ingezette reorganisatie van WoonFriesland.

Toezichthoudersrol

Voor het uitvoeren van de toezichthoudende rol heeft de raad van commissarissen een 'toezichtvisie' opgesteld. In deze visie stelt de raad van commissarissen dat toezicht houden niet gaat om het voorkomen van fouten, maar om het reflecteren op werk om met elkaar fouten te voorkomen of te herstellen en te leren van ervaringen. Daarbij toetst de raad van commissarissen niet alleen aan formele kaders, maar wil de raad tevens ruimte voor het gesprek met de directeur-bestuurder over minder grijpbare criteria als koers en integriteit.

De raad van commissarissen van WoonFriesland houdt toezicht op basis van de uitgangspunten uit de visie 'Samen werken aan goed en betaalbaar wonen voor mensen die dat nodig hebben'. Voor het toetsen wordt bepaald in hoeverre bij wordt gedragen aan het duurzaam zorgdragen voor goed en betaalbaar wonen. Vanuit de RvC wordt opgemerkt dat het bezoeken van woningbouwprojecten van WoonFriesland een bijdrage heeft geleverd aan het stellen van de juiste vragen vanuit de toezichthoudersrol.

In de zelfevaluatie van het voorjaar van 2017 (over 2016) wordt de raad geadviseerd om 'meer aandacht te besteden aan proactief toezichthouden'. De raad heeft de ontwikkeling van proactief

toezichthouden vervolgens vormgegeven aan de hand van het organiseren van themabijeenkomsten.

In 2014 heeft de raad van commissarissen, in het kader van de herijking van het financiële beleid, een auditcommissie ingesteld. In 2013 kende de raad van commissarissen alleen een remuneratiecommissie.

Werkgeversrol

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor de benoeming van de directeur-bestuurder en het vaststellen van de beoordeling en de arbeidsvoorwaarden. Voor het beoordelen van het functioneren van directeur-bestuurder is sprake van een remuneratiecommissie. Voor de beoordeling voert de remuneratiecommissie midterm- en endterm-review gesprekken. Daarnaast voert de voorzitter van de RvC bilaterale gesprekken met de directeur-bestuurder, waarin zowel terug als vooruitgekeken wordt. Wat zijn de ontwikkelingen voor het komende jaar?

Klankbordrol

De raad van commissarissen beschouwt zich als toezichthouder tevens als belangrijk klankbord voor de directeur-bestuurder. De raad van commissarissen toont zich in zijn toezichtvisie bewust van het feit dat 'de directeur-bestuurder' uiteindelijk, binnen gegeven beleidskaders, mandaat en begroting, zijn/haar eigen afweging maakt die achteraf, los van de wijze waarop de raad in een dossier of op een thema klankbord is geweest, door de raad wordt getoetst'. Daarbij wordt aangegeven dat er sprake is van een open en transparante verhouding met directeur-bestuurder, die wordt gekenmerkt door 'elkaar durven aanspreken'. Deze verhouding heeft een positieve invloed op de klankbordrol van de RvC.

De koers van WoonFriesland was tijdens de eerste jaren van de visitatieperiode met name gericht op het reduceren van de schuldenlast door de verkoop van woningen. Zoals reeds eerder opgemerkt, heeft de RvC een goede klankbordrol gespeeld bij het herzien van de missie van WoonFriesland, waarbij de focus op de kerntaak is opgenomen. Ook tijdens de uitvoering en implementatie van de reorganisatie heeft de Raad een actieve en waardevolle rol als klankbord vervuld.

Zelfreflectie

7

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat de individuele leden van de RvC en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. De visitatiecommissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de grondigheid van de zelfevaluatie, de koppeling met de doelstellingen van WoonFriesland en de actieve wijze waarop geborgd wordt dat met de uitkomsten van de zelfevaluatie aan de slag wordt gegaan.

Eind april 2015 heeft de raad van commissarissen een zelfevaluatie uitgevoerd, waarin het functioneren van de raad na één jaar en de samenwerking en de verhouding met de directeur-bestuurder zijn besproken. In deze zelfevaluatie is geconcludeerd dat er meer aandacht dient te zijn voor 'boardroom dynamics' en de zichtbaarheid van de RvC voor de medewerkers van WoonFriesland.

In 2016 heeft, vanwege de inwerkperiode van de twee nieuwe RvC-leden, geen evaluatie plaatsgevonden. Deze evaluatie heeft, onder externe begeleiding door het 'Institute for Governance and Leadership', plaatsgevonden in het voorjaar van 2017. Het uitstel van de evaluatie is voorzien van redenen gedocumenteerd door de voorzitter van de RvC. Voor de zelfevaluatie is gebruik

gemaakt van de digitale vragenlijst 'Kwaliteit van Toezicht', die door iedere commissaris is ingevuld, waarna de uitkomsten van de vragenlijsten zijn besproken.

Uit de verstrekte documenten en het gehouden interview met de RvC is gebleken dat de RvC de ontwikkelpunten goed onderbouwd en ook voortvarend oppakt. In de zelfevaluatie van het voorjaar van 2017 (over 2016) wordt de raad bijvoorbeeld geadviseerd om 'meer aandacht te besteden aan proactief toezichthouden'. De raad heeft de ontwikkeling van proactief toezichthouden vervolgens vormgegeven aan de hand van het organiseren van themabijeenkomsten.

Naast de zelfevaluaties geeft de RvC blijk van continue aandacht voor zelfreflectie en het doorvoeren van verbeteringen. De RvC heeft zich naar eigen zeggen in een dynamische periode ontwikkeld naar een goed functionerende RvC. De RvC toont hierbij aan over voldoende zelfkritisch vermogen te beschikken.

De zelfevaluatie van de RvC over 2017 heeft plaatsgevonden in februari 2018. In de vergadering van 28 februari 2018 heeft de RvC deze vastgesteld.

5.3.2 Toetsingskader



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De visitatiecommissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze waarop het toetsingskader actueel wordt gehouden aan externe omstandigheden, de wijze waarop het kader passend wordt gehouden in lijn met de interne ontwikkeling van WoonFriesland, de koppeling met de besluitvorming en de integratie in het overkoepelende systeem van plan-do-check-act binnen WoonFriesland.

Voor het uitvoeren van zijn toezichthoudende rol maakt de raad van commissarissen gebruik van een toezichts- en toetsingskader (d.d. oktober 2015). Het toezichtkader van de raad heeft betrekking op de formele kanten van het toezichthouden, die zowel intern (onder andere statuten en reglementen) als extern (onder andere Woningwet en Governancecode) zijn bepaald. Het toetsingskader beschrijft de inhoudelijke kanten van het toezichthouden, de beleidsmatige kaders. Voor het toetsingskader wordt onderscheid gemaakt tussen besturingskaders (onder andere ondernemings- en jaarplan) en beheersingskaders (onder andere financiële kaders en begrotingen).

De RvC vormt een beeld van het gevoerde beleid van WoonFriesland, de bereikte resultaten en de relevante (markt)ontwikkelingen door onder meer:

- Informatie van het bestuur; via rapportages en documenten die volgens de in het reglement van de RvC opgenomen informatiekalender ter beschikking zijn gesteld.
- Informatie van de accountant.
- Informatie vanuit het Centraal Fonds Volkshuisvesting (toezichtsbrief) en vanuit het Waarborg Sociale Woningbouw (kredietwaardigheid, faciliteringsvolume) en het Ministerie van Binnenlandse Zaken (oordeelsbrief).
- Informatie van Autoriteit Woningcorporaties.
- Informatie van de ondernemingsraad. Er is een halfjaarlijks overleg met de ondernemingsraad.
- Informatie van het Platform Huurders. Er is een halfjaarlijks overleg met het Platform Huurders.
- Opleidingsdagen in het kader van de permanente educatie.
- Oriëntatiedag waarin RvC in een gemeente projecten heeft bekeken en met medewerkers van WoonFriesland heeft gesproken.

De visitatiecommissie stelt op basis van het interview met de RvC vast dat zij het (complete) toetsingskader op een actieve wijze hanteert en doorleeft. In het interview met de RvC blijkt dat de commissarissen bijvoorbeeld op de hoogte zijn van maatschappelijke prestaties die afwijken van het toetsingskader.

Het toetsingskader wordt op diverse wijzen actueel gehouden aan veranderende interne en externe ontwikkelingen. In de eerste plaats door het onderwerp regelmatig te agenderen. Daarbij worden externe onderzoeken of ontwikkelingen geraadpleegd om te beoordelen of het toetsingskader aanpassing of aanvulling behoeft. Indien nodig laat de RvC zich ook over ontwikkelingen of specifieke onderwerpen informeren door externe deskundigen. Ook wordt de informatie uit de hiervoor genoemde gesprekken met interne en externe belanghebbenden gebruikt om tussentijds te oordelen of onderwerpen of informatie gemist worden in het toetsingskader. Informatie of kennis die leden van de RvC verkrijgen tijdens cursussen of trainingen worden ook gebruikt bij het beoordelen van de actualiteit van het toetsingskader.

De visitatiecommissie heeft zelf ook geconstateerd dat het toetsingskader zich heeft ontwikkeld van een focus op financiële naar een focus op volkshuisvestelijke aspecten. De financiën zijn daarbij de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Deze ontwikkeling is in lijn met de ontwikkeling van WoonFriesland als organisatie.

5.3.3 Governancecode



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de Governancecode naleeft: de corporatie past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag. De visitatiecommissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de interne aandacht voor het blijvend voldoen aan de eisen van de Governancecode.

De raad van commissarissen onderschrijft en handelt naar de principes van de Governancecode 2015. In de jaarverslagen wordt niet gemeld dat sprake is van afwijkingen van de Governancecode. In het jaarverslag 2016 is bijvoorbeeld gemeld dat 'van de vijf principes geen meldingen of principes bekend zijn bij de voorzitter, noch bij een van de leden van de raad van commissarissen, waaruit het niet naleven van deze principes zou moeten worden geconcludeerd'.

WoonFriesland heeft bij het samenstellen van het jaarverslag 2016 gemeld dat er een samenloop heeft plaatsgevonden van nevenfuncties van de RvC, die niet in overeenstemming is met de Woningwet. Over de onverenigbaarheid is contact geweest met de Aw. De situatie is opgelost aan het einde van 2016.

5.4 Externe legitimering en verantwoording

5.4.1 Externe legitimatie



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet. De visitatiecommissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aandacht die WoonFriesland heeft voor de externe legitimatie richting alle belanghebbenden binnen haar omvangrijke werkgebied. Deze inzet is bovendien breed gedragen binnen WoonFriesland.

WoonFriesland werkt samen en voert overleg met een omvangrijk aantal belanghebbenden: 18 gemeenten, Platform Huurders, twee huurdersorganisaties (De Bewonersraad en HuurdersBelangenVereniging Heerenveen), meer dan twintig zorg- en welzijnsorganisaties, collega-corporaties, branchevereniging Aedes en vele overige belanghouders zoals dorpsbelangen, wijkverenigingen, bewonersgroepen en andere maatschappelijke organisaties. Daarnaast neemt zij deel aan een aantal samenwerkingsverbanden: Bond Zonder Naam (BZN), Vereniging Friese Woningcorporaties en Aedes.

De directeur-bestuurder voert, soms samen met de directeur bedrijfsvoering, het bestuurlijk overleg in alle 18 gemeenten in het werkgebied. Tekenend voor het belang dat aan externe legitimering wordt gegeven, is dat WoonFriesland drie relatiemanagers heeft aangesteld die hen daarbij ondersteunen. Deze onderhouden, samen met de directeur-bestuurder, namens WoonFriesland bijvoorbeeld het reguliere contact met de belanghebbenden en zijn betrokken bij het opstellen van de prestatieafspraken. Hieruit blijkt dat WoonFriesland aan alle belanghebbenden gepaste aandacht wil geven. Uit de gesprekken met de belanghebbenden blijkt dat de inzet van de relatiemanagers zeer wordt gewaardeerd.

WoonFriesland bespreekt in al haar 18 gemeenten met de huurdersorganisatie(s), de gemeente en eventuele andere corporaties in de gemeente, hoe invulling wordt gegeven aan de volkshuisvestelijke opgaven. WoonFriesland wil hierbij ook nadrukkelijk de kleinere kernen blijven bedienen. De koers van WoonFriesland wordt daarbij medebepaald door klanttevredenheidsmetingen, keukentafelgesprekken, de adviezen van de huurdersorganisaties en de rechtstreekse contacten met de huurders door wijkconsulenten en buurtbeheerders.

WoonFriesland heeft in het kader van de externe legitimering masterclasses met belanghebbenden georganiseerd over onder andere het duurzaamheidsbeleid en het huurprijsbeleid. In deze masterclasses zijn vanuit de theorie verschillende scenario's of beleidsoverwegingen toegelicht aan de belanghebbenden. WoonFriesland geeft daarmee invulling aan het feit dat zij de communicatie met de 'buitenwereld' en de transparantie die daarbij hoort van essentieel belang vindt. De transparantie in de richting van met name de huurders heeft continu aandacht en de grenzen wordt steeds verlegd.

De RvC besteedt aandacht aan het onderhouden van de relatie met de huurders en huurdersbelangenorganisaties. Daarnaast bezoekt de RvC woningbouw- en kwaliteitsverbeteringsprojecten van WoonFriesland. Vanuit de RvC wordt aangegeven dat zij ten aanzien van de gemeenten in het werkgebied 'op grotere afstand staan'. De primaire lijn loopt naar de directeur-bestuurder.

5.4.2 Openbare verantwoording

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat WoonFriesland voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreidheid van de verantwoording in jaarverslagen en specifieke documenten, de begrijpelijke wijze waarop deze is vormgegeven en de bijdragen aan openbare debatten en de veelal persoonlijke toelichtingen in bijvoorbeeld de gemeenteraad.

De openbare verantwoording van WoonFriesland vindt met name plaats aan de hand van het jaarverslag. In het jaarverslag wordt de voortgang op de realisatie van de strategische doelstellingen in een Balanced Score Card weergegeven. De Balanced Score Card zorgt er, samen met de toelichtende teksten in de navolgende hoofdstukken, voor dat het jaarverslag transparant en

leesbaar is. Naast het jaarverslag hanteert WoonFriesland tevens een verkorte, populaire versie van het jaarverslag (jaarbericht), waarin aan de hand van 'infographics' de prestaties visueel zijn weergegeven.

WoonFriesland heeft de biedingen op de woonvisies van de gemeenten in haar werkgebied op haar website gepubliceerd. De biedingen zijn op een visueel aantrekkelijke wijze vormgegeven, zodat het uitnodigt de inhoud te bekijken. De belangrijkste elementen van de biedingen zijn zo voor een breed publiek beschikbaar.

WoonFriesland maakt in toenemende mate gebruik van 'infographics', bijvoorbeeld voor het communiceren van de prestatieafspraken in relatie tot de gerealiseerde prestaties. Naast de jaarverslagen en de jaarberichten publiceert WoonFriesland tevens de biedingen, de prestatieafspraken en de voortgangsrapportages per gemeente. Voor de huurders en andere belanghebbenden is daarin overzichtelijk weergegeven hoe en in hoeverre WoonFriesland de prestatieafspraken heeft gerealiseerd.

WoonFriesland informeert haar huurders via het bewonersblad 'WoonNieuws', nieuwsbrieven en individuele brieven over relevante ontwikkelingen en/of nieuwsberichten. Om de effectiviteiten van WoonNieuws te meten heeft WoonFriesland in 2016 door middel van een enquête huurders gevraagd naar de werking van het bewonersblad 'WoonNieuws'. Op basis van de uitkomsten van de enquête zijn de opzet en de inhoud van het bewonersblad aangepast. Daarnaast worden huurders benaderd om wisselend deel te nemen aan de redactieraad, waardoor 'WoonNieuws' beter aansluit op de wensen van de huurders.

WoonFriesland legt daarnaast openbare verantwoording af door publiek en persoonlijk toelichting te geven, onder andere in debatten, interviews en bestuurlijke overleggen. Een voorbeeld is een toelichting op de prestaties in de gemeenteraad van een van de gemeenten in het werkgebied.

Naast het jaarverslag zijn op de website van WoonFriesland de volgende documenten te vinden:

- Jaarplannen (2016, 2017);
- Jaarverslagen (2014, 2015, 2016);
- Jaarberichten (2014, 2015, 2016);
- Biedingen en voortgangsrapportages per gemeente;
- Maatschappelijke visitatie 2013;
- Huis- en omgangsregels;
- Reglement Raad van Commissarissen;
- Profielschets Raad van Commissarissen;
- Profielschets Bestuur;
- Reglement Auditcommissie;
- Reglement Selectie- en remuneratiecommissie;
- Reglement Bestuur;
- Reglement Financieel Beleid en Beheer;
- Klokkenluidersregeling;
- Gedragswijzer/Integriteitsbeleid;
- Statuten.

5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor WoonFriesland resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.2 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Cijfer		Weging		Eindcijfer
Besturing	Plan		8	8	33%	8
	visie	8				
	vertaling doelen	8				
	Check		8			
	Act		8			
Intern Toezicht	Functioneren Raad		7,3	7,4	33%	
	samenstelling	7				
	rolopvatting	8				
	zelfreflectie	7				
	Toetsingskader		8			
	Naleving Governancecode		7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		9	8,5	33%	
	Openbare verantwoording		8			

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper



Gewoon
dóen!



Position paper

Gewoon doen en gewoon dóén!

WoonFriesland is een sociaal verhuurbedrijf met als missie dat wij samen werken aan goed en betaalbaar wonen voor mensen die dat nodig hebben. Dit doen wij elke dag met hart en ziel en onder het motto Gewoon doen en gewoon dóén!

In Friesland verhuren wij ongeveer 20.000 goede en betaalbare woningen en vertegenwoordigen wij 18% van de provinciale huurmarkt. We zijn actief in de gehele woningmarktregio Fryslân in 18 gemeenten, zowel in steden als op het platteland en op de eilanden. WoonFriesland is een maatschappelijke, betrokken organisatie die zich op drie speerpunten richt: betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit/duurzaamheid. Uiteraard doen wij dit vanuit één drijfveer: onze huurders. Om onze woningen ook in de toekomst aantrekkelijk te houden voor onze huurders, zetten wij ons in voor leefbare

wijken en buurten samen met huurders en huurdersorganisatie, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties. WoonFriesland staat dichtbij haar huurders doordat onze wijkconsulenten, service- en onderhoudsmedewerkers en buurtbeheerders met regelmaat in onze wijken en buurten ter plekke en actief zijn. Betaalbare huurwoningen voorop, met de balans in kwaliteit, duurzaamheid en wooncomfort, daarin investeert WoonFriesland volop. We blijven in de toekomst ook het sociaal verhuurbedrijf door Gewoon te dóén!

Samen
werken aan goed
en betaalbaar
wonen



Adaptieve en nuchtere organisatie in dynamische tijden

WoonFriesland is op het beoogde honk aangeland, blijft haar blik naar voren houden en wil nog veel verder.

Na een ingrijpende reorganisatie, heroriëntatie en professionalisering zijn wij ver op weg dé sociale verhuurorganisatie in Friesland te zijn. Door onze focus op onze kerntaak –het verhuren van sociale huurwoningen voor onze doelgroepen- staan wij op het honk van volledige integratie van vastgoedsturing en financiële sturing, nodig voor de balans tussen financiële polsstok en gewenste vastgoedportefeuille.

De doorontwikkeling van de organisatie met als belangrijkste ingrediënten adaptiviteit, professionalisering en samenwerken zit in ons DNA.

We hebben afscheid genomen van de traditionele corporatie organisatiemodellen en op eigen wijze onze organisatie plat, lean, efficiënt, toegankelijk en doeltreffend gemaakt, met de huurder centraal. Beleid is nu verankerd in de uitvoering als direct uitvloeisel van missie en strategie. Wonen en vastgoedonderhoud zijn samengebracht in een afdeling Klant & Woning onder één manager. Assetmanagement en relatiemanagement werken nauw samen, met een directe lijn naar de financiële functie en facilitaire ondersteuning. Het besturingsmodel wordt gekenmerkt door een on the job CEO (directeur-bestuurder) en CFO (directeur Bedrijfsvoering) die sterke

aandacht hebben voor doorontwikkeling van de organisatie. Onze adaptiviteit en professionaliteit creëert vloeiende lijnen naar, en interactie met, onze belanghouders. Met 200 fte bij 20.000 woningen bereiken we meer dan vroeger met 400 fte; onze bedrijfslasten zijn gehalveerd en de klanttevredenheid stijgt elk jaar naar een nog hoger niveau. We kunnen ons inmiddels meten met de kopgroep binnen de Aedes-benchmark.

Door 'Gewoon dóen!' vragen we onze huurders en stakeholders voortdurend om met ons mee te denken en door daar uitvoering aan te geven, kunnen we ons nog meer verbeteren.

Ons nieuwe portefeuillebeleid en huurbeleid worden gewaardeerd. We willen onze beschikbare voorraad zo rond de 20.000 woningen houden. Door veel minder woningen (50 maximaal per jaar) te verkopen en aandacht te hebben voor de kern/dorpen-discussies en -problematiek leveren we een belangrijke bijdrage aan de volkshuisvestelijke issues, waar ook de gemeenten en onze huurdersorganisatie voor staan. We rekken ons financieel maximaal uit en voelen ons gesteund door de Indicatieve Bestedingsruimte (IBR), geformuleerd door de overheid, en houden onze huren betaalbaar. De nieuwe Woningwet was voor WoonFriesland geen nieuwe uitdaging, maar het bewijs dat we de goede weg hebben gekozen met onze aanpak en filosofie.

De huurder en huurdersorganisatie centraal

Vanzelfsprekend staat de huurder centraal bij WoonFriesland. Een goede relatie met onze huurders en de huurdersorganisatie het Platform Huurders WoonFriesland (De Bewonersraad en HuurdersBelangenVereniging Heerenveen) is erg belangrijk om ons werk goed te kunnen doen. De relatie met deze huurdersorganisatie is goed en constructief. Er is een uitgebreide samenwerkings-overeenkomst gesloten die veel verder gaat dan de verplichtingen uit de Overlegwet.

Wij houden persoonlijk en actief contact met hen om onze dienstverlening beter te laten aansluiten op dat wat zij van ons verwachten. Daarbij zoeken wij onze huurders op in wijken en buurten en gaan in gesprek over belangrijke zaken met betrekking tot hun woning en woonomgeving. We betrekken onze huurders en huurderorganisatie zo vroeg mogelijk bij ons beleid en beheer. Zo hebben onze huurders bij kwaliteitsverbeteringsprojecten al vanaf de eerste scrumsessie een actieve rol. Ook gaan we ten aanzien van beleid de co-creatie aan met onze huurdersorganisatie Platform Huurders WoonFriesland. Op deze manier borgen we dat onze huurders direct invloed hebben als belanghouder op ons beleid en onze uitvoering.

Met de invoering van de Woningwet is de rol van de huurders en hun belangenvertegenwoordigers nog explicieter vormgegeven. In de 18 gemeenten waar wij actief zijn, bespreken wij met het Platform Huurders en de gemeente hoe wij gezamenlijk op maat per gemeente invulling geven aan de volkshuisvestelijke opgave. Voor alle gemeenten zijn overzichtelijke biedingen en voortgangsrapportages gemaakt om transparant te laten zien wat we van plan zijn en ook uiteraard wat we realiseren. Er zijn met alle gemeenten prestatieafspraken gemaakt.

Hier
zit het
goed



Betaalbare huren en beschikbare woningen

De huurprijs is natuurlijk erg belangrijk als we het hebben over betaalbaar wonen. Betaalbaar wonen betekent namelijk dat de huurprijs, inclusief huurtoeslag, past bij het inkomen van de huurder. In de toekomst wordt de huurtoeslag mogelijk lager of zelfs afgebouwd. Daarom is het belangrijk dat de huur en overige woonlasten niet te veel stijgen. 84 procent van onze huren ligt onder de €586,98 en er is sprake van een evenwichtige huurprijsspiegel. In ons huurprijsbeleid houden we deze huurprijsspiegel ook voor de toekomst goedkoop en betaalbaar (piramidale opbouw).

Wij blijven persoonlijke aandacht houden voor mensen met betalingsproblemen. Dit doen we door vroegtijdig met onze huurders

samen naar een oplossing te zoeken en waar nodig in sociale wijkteams probleemsituaties te signaleren en waar mogelijk uiteraard op te lossen.

Naast betaalbaarheid is de beschikbaarheid van woningen belangrijk voor onze huurders. Kijkend naar onze doelgroep, luisterend naar onze belanghouders en mede op basis van onze marktvisie heeft WoonFriesland haar verkopen sterk verminderd om de omvang van haar portefeuille rond de 20.000 woningen te stabiliseren en aanwezig te zijn en te blijven in heel Friesland: in steden, op het platteland en de eilanden.

Verduurzaming van de totale woningvoorraad

WoonFriesland zet fors in op verduurzaming van onze woningen. Hiermee zorgen we voor meer wooncomfort voor een grote groep huurders. WoonFriesland vindt het belangrijk dat zoveel mogelijk huurders profiteren van onze investeringen. Hierbij houden we sterk rekening met de wensen van onze huurders en kiezen we voor maatwerk per complex, zodat iedere woning de kwaliteitsverbetering krijgt die nodig is. We verbeteren de energieprestatie van onze woningen zodat ons totale woningbezit in 2021 gemiddeld ruim

boven energielabel B uitkomt en hiermee presteren we beter dan het landelijke Energieakkoord. Bovendien zetten we extra in op het beleggen van onze daken met zonnepanelen. Hiermee geven we een extra impuls aan het betaalbaar houden van de woonlasten van onze huurders. Het financiële voordeel van de zonnepanelen komt namelijk rechtstreeks ten gunste van de huurder. Goed voor de portemonnee van onze huurders en gezamenlijk dragen we hierdoor bij aan een beter klimaat.



Focus

WoonFriesland blijft zich richten op haar kerntaak, namelijk het verhuren van goede en betaalbare woningen. WoonFriesland heeft haar intramurale zorgvastgoedportefeuille reeds met positieve instemming van alle belanghouders verkocht door met de betrokken gemeenten, zorgorganisaties en het Platform Huurders goed en constructief overleg te voeren. Ook is de verkoop van ons bedrijfsonroerendgoed en maatschappelijk vastgoed op stoom. De hieruit verkregen opbrengsten investeren we direct in onze woningen en deze keuze en focus past in onze lijn van alleen uitgaven doen die onze huurders rechtstreeks ten goede komen.



Leefbaarheid

De samenwerking op het gebied van leefbaarheid in buurten en wijken met onze huurders, gemeenten en zorg- en welzijnspartijen is steeds belangrijker. Wij werken in Friesland samen met diverse belanghouders om kennis te verzamelen en te delen. WoonFriesland heeft haar 'Werken aan Wijken' aanpak, hetgeen begon als een veelbelovend experiment, tot wasdom gebracht. Hierdoor krijgen alle partijen inzicht in wat er speelt in een wijk of dorp, waar de kansen en mogelijkheden liggen, welke ontwikkelingen er zijn, maar ook waar aandachtspunten liggen. Door beter inzicht in de problematiek, omvang en samenhang kunnen we gerichte afspraken maken met onze samenwerkingspartners en huurders.

Het grootste deel van onze huurders is zelfredzaam. Maar wij zien ook een toename van ouderen, zorgvragers en een groeiende groep statushouders. Dit vraagt om een nog betere afstemming tussen wonen, welzijn en zorg en verdere ontschotting en samenwerking. Een intensievere en meer gerichte leefbaarheidsaanpak is noodzakelijk omdat we in toenemende mate kwetsbare huurders huisvesten en meer personen met verward gedrag zien. Om goed wonen ook voor deze groep en hun omwonenden mogelijk te maken, werken wij intensief samen met multidisciplinaire wijk- of buurtteams en sociale teams. Onze wijkconsulenten vervullen hier een actieve rol in. De inzet van buurtbeheerders en service- en onderhoudsmedewerkers levert daarnaast een belangrijke bijdrage aan het schoon, heel en veilig houden van de buurt.



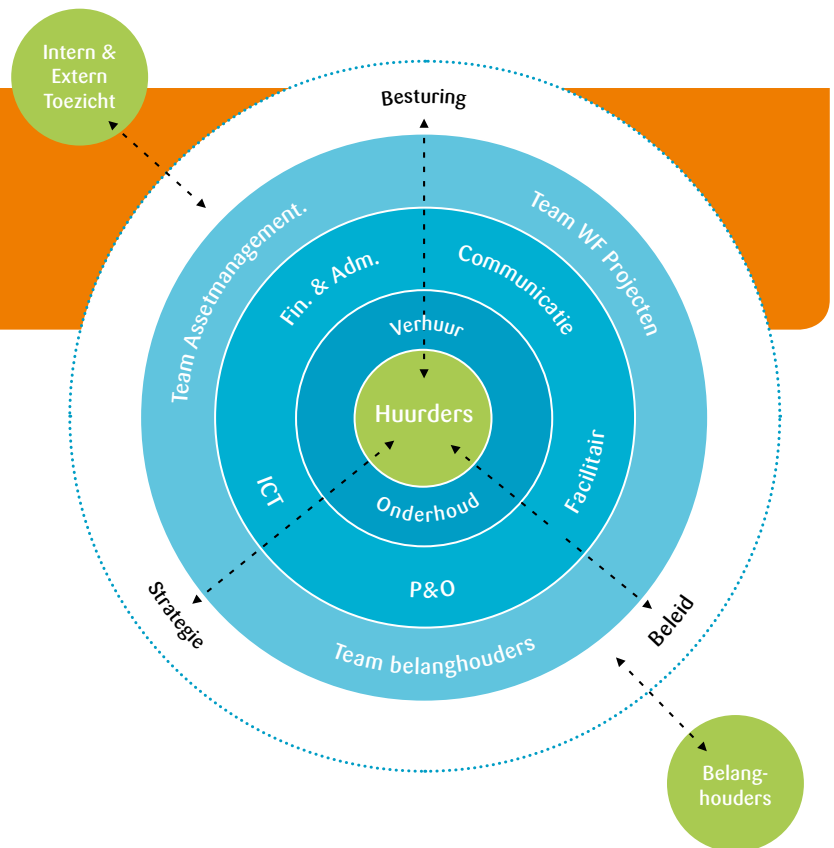
Professionele en klantgerichte organisatie

WoonFriesland werkt continu aan het verder professionaliseren en flexibiliseren van de eigen organisatie, door voortdurend in de ontwikkeling van haar medewerkers te investeren. Het verder optimaliseren van de datakwaliteit, de processen en het excelleren in de uitvoering heeft geleid tot een plattere en adaptieve organisatie die flexibel kan anticiperen op de snel veranderde omgeving waarmee ook WoonFriesland te maken heeft. Er is bij

WoonFriesland sprake van modern medezeggenschap waarbij onze Ondernemingsraad mede vorm geeft aan de organisatieontwikkeling. Dit is een continu proces omdat wij bij WoonFriesland in willen en moeten blijven spelen op de dynamische omgeving. Hierbij hanteren wij met de Ondernemingsraad gezamenlijk dezelfde kaders en spelregels zodat we koersvast met gebruik van alle competenties een circulair werkende en lerende organisatie zijn.

Organisatiefilosofie WoonFriesland

Rondom onze huurders is de circulaire organisatie gevormd, waarin samenwerking intern en extern centraal staat op basis van gelijkwaardigheid, werkenderwijs leren, lerenderwijs werken met als motto Gewoon dóen!



Om zoveel mogelijk middelen in te zetten voor goed en betaalbaar wonen, letten wij scherp op onze bedrijfslasten. Door middel van onderzoek naar rendabele technieken, slimme manieren van woningverbetering en goede interne en externe samenwerking hebben we onze kosten, de bedrijfslasten, verlaagd naar € 729 per jaar per verhuurbare eenheid.

De afgelopen jaren zijn deze lasten met de helft gedaald. Het is belangrijk dat er een goede balans moet blijven tussen kosten en de gevraagde prestaties. Het verlagen van bedrijfslasten is geen doel op zich. De kwaliteit en professionaliteit moeten te allen tijde voldoende geborgd blijven.

Gewoon blijven dóen!
WoonFriesland staat er goed voor en we zien de toekomst ook met vertrouwen tegemoet.

We blijven Gewoon dóen!

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Postbus 91, 9000 AB Grou

Autoriteit woningcorporaties
T.a.v. mevrouw E.B. Vaags en
de heer M.W. Hesselman
Postbus 16191
2500 DB DEN HAAG

Postadres

Postbus 91, 9000 AB Grou

Contactgegevens

Sigrid Hoekstra
Telefoon algemeen 088 995 22 22
woonfriesland.nl
info@woonfriesland.nl

Datum 20 juni 2018
Ons kenmerk SH/RdB/8049
Onderwerp Bestuurlijke reactie visitatie WoonFriesland
2014-2017

Geachte mevrouw Vaags en heer Hesselman,

Wij zijn zeer tevreden met de bevindingen en waardering van de visitatiecommissie. Ten opzichte van de vorige visitatieperiode 2012-2016 hebben wij ons aanzienlijk verbeterd terwijl de normeringen voor de beoordeling zijn verzwakt. Gemiddeld genomen komen we op een 8⁺ uit, wij wijken daarbij op alle onderdelen in positieve zin af van het ijkpunt (6). Wij herkennen en zien terug datgene wat wij in ons position paper van augustus 2017 hebben verwoord.

Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,5
Presteren volgens Belanghebbenden	7,4
Presteren naar Vermogen	8
Presteren ten aanzien van Governance	8

Ook van onze huurdersorganisatie Platform Huurders WoonFriesland hebben wij een 8 gekregen waarmee bevestigd wordt dat wij als het sociaal verhuurbedrijf de juiste koers volgen en de speerpunten uit onze missie en visie, te weten betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzame kwaliteit, in een juiste balans voor onze huurders weten waar te maken.

De periode 2014 - 2017, volgend op een periode van aanzienlijke herstructurering, was voor WoonFriesland de periode van herijking op alle fronten en het adaptief maken van de organisatie. Gewoon dóen en teruggaan naar de kerntaak zijn daarin onontbeerlijke elementen.

Datum 20 juni 2018
Ons kenmerk SH/RdB/8049
Onderwerp Bestuurlijke reactie visitatie WoonFriesland
2014-2017

Na een periode van hard werken en bouwen aan onze organisatie, mag het resultaat er zijn. Een platte professionele organisatie, opgebouwd uit teams rondom de huurder, met lage bedrijfslasten en goede klanttevredenheid. Ook beschikken wij over nieuw portefeuillebeleid met een hoog investeringsniveau en weinig tot geen verkopen, nieuw huurprijsbeleid en varen wij een transparante scherpe financiële koers.

De visitatiecommissie is bijzonder lovend over de wijze waarop WoonFriesland omgaat met haar belanghouders en haar externe legitimering en verantwoording, de besturing, de financiële continuïteit, de doelmatigheid en de vermogensinzet:

"De visitatiecommissie heeft WoonFriesland leren kennen als een buitengewoon ambitieus en daadkrachtig sociaal verhuurbedrijf. Het is knap hoe de organisatie een omslag heeft weten te maken die in alle geledingen van de corporatie is doorgevoerd en tegelijkertijd met minder mensen goede prestaties heeft weten te leveren.

Na een ingrijpende reorganisatie, heroriëntatie en professionalisering is WoonFriesland van mening 'ver op weg dé sociale verhuurorganisatie in Friesland te zijn'. De visitatiecommissie onderschrijft deze stelling en is dan ook van mening dat WoonFriesland een zeer goede uitgangspositie heeft gecreëerd om in de komende jaren van betekenis te zijn voor de volkshuisvesting in Friesland. De visitatiecommissie wenst haar hier veel succes bij.

De financiële continuïteit is bij WoonFriesland goed op orde. Ook ten aanzien van de doelmatigheid scoort WoonFriesland gemiddeld goed. WoonFriesland heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op kostenreductie en de personeelsomvang gehalveerd. De in de afgelopen jaren ingezette kostenverlagende maatregelen hebben dus duidelijk vruchten afgeworpen. De visitatiecommissie is van mening dat WoonFriesland haar vermogen weloverwogen inzet, aansluitend bij de opgaven in haar werkgebied. Ook is een duidelijke relatie tussen visie, strategie en beleid en uitvoering aanwezig, die bovendien ook goed wordt uitgedragen en uitgelegd aan de belanghebbenden."

Deze citaten reflecteren het effect van onze in 2014 nieuw ingezette koers. Zoals in iedere organisatie is er nog potentieel voor optimalisatie en voortdurende verbetering. De belangrijkste aandachtspunten uit de visitatie pakken wij op:

- De externe profilering, in het bijzonder de aansluiting tussen beeldvorming (vanuit het verleden) en onze nieuwe werkelijkheid en de brug tussen zakelijke opstelling en onze doelstellingen als sociaal verhuurbedrijf;
- Expliciteren van onze visie op duurzaamheid en innovatieve trajecten die wij samen met onze huurdersorganisatie en samenwerkingspartners in gang hebben gezet.

Datum 20 juni 2018
Ons kenmerk SH/RdB/8049
Onderwerp Bestuurlijke reactie visitatie WoonFriesland
2014-2017

Uitdagingen genoeg voor de toekomst voor ons als het sociaal verhuurbedrijf, dat gericht is op de verwezenlijking van haar sociale doelen: sociaal voor haar huurders en sociaal voor haar medewerkers, inspirerend, toonaangevend en voortdurend inspeland op een snel veranderende maatschappij.

Tot slot bedanken de Raad van Commissarissen en het bestuur van WoonFriesland alle belanghouders en ketenpartners. Zij hebben in de visitatieperiode een belangrijke bijdrage geleverd aan ons presteren. Dit illustreert onze inzet; samen werken aan goed en betaalbaar wonen. Diegenen die middels een interview ook in de visitatie een aandeel hebben gehad, zijn wij extra erkentelijk. Voor de geïnvesteerde tijd en met name voor de constructieve reflectie die wij van hen ontvingen. Ook de visitatiecommissie en de voorzitter de heer Maarten Nieland in het bijzonder danken wij hartelijk voor de prettige en constructieve samenwerking en het gedegen eindresultaat.

Met vriendelijke groet,



Sigrid Hoekstra
directeur-bestuurder

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

WoonFriesland

Naam	Functie
Dhr. Mulder	Voorzitter Raad van Commissarissen
Dhr. Mulder	Lid Raad van Commissarissen
Mw. Hobert	Lid Raad van Commissarissen
Mw. Mossel	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. Timmermans	Lid Raad van Commissarissen
Mw. Hoekstra	Directeur-bestuurder
Dhr. Kruijer	Directeur
Dhr. Bosma	Manager Klant & woning
Mw. Oosting	Teamleider Wijk & buurt
Dhr. Smeding	Teamleider Inkoop
Mw. Van Meerlo	Manager Organisatieontwikkeling
Dhr. Endeman	Assetmanager
Dhr. Grobbe	Controller
Dhr. Hietkamp	Relatiemanager
Mw. Koopman	Relatiemanager
Dhr. De Bert	Relatiemanager

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. Van den Broek	Voorzitter Platform Huurders
Mw. Hertz	Regiomanager De Bewonersraad
Dhr. Van Wijk	Voorzitter Huurdersbelangenvereniging Heerenveen
Dhr. Nicolai	Wethouder Gemeente Leeuwarden
Dhr. Deelstra	Beleidsmedewerker Gemeente Leeuwarden
Dhr. Van Maurik	Burgemeester Gemeente Smallingerland
Dhr. Van der Horst	Wethouder Gemeente Smallingerland
Dhr. Siebenga	Wethouder Gemeente Heerenveen
Mw. Van Kampen	Ambtenaar Gemeente Heerenveen
Mw. Akkerman-Wielinga	Wethouder Gemeente Sudwest Fryslan
Dhr. Schipper	Wethouder Gemeente Tytsjerksteradiel
Mw. Visser	Wethouder Gemeente Leeuwarderadeel
Mw. Den Herder	Ambtenaar Gemeente Leeuwarderadeel
Dhr. Hoekstra	Wethouder Gemeente Vlieland
Dhr. Visser	Wethouder Gemeente Vlieland
Mw. Schokker	Burgemeester Gemeente Vlieland
Dhr. De Wit	Secretaris Gemeente Vlieland
Dhr. Meerdink	Burgemeester Gemeente Schiermonnikoog
Dhr. Küppers	Secretaris Gemeente Schiermonnikoog
Dhr. Krul	Voorzitter Raad van Bestuur Patyna
Mw. Van den Hoogen	Directeur-bestuurder Maatschappelijke Onderneming Smallingerland
Dhr. Dijkstra	Algemeen directeur Bouwgroep Dijkstra Draisma
Dhr. De Jong	Partner Estea Capital
Dhr. Van der Klauw	Directeur Wocozon
Dhr. Littel	Partner Assurance EY
Dhr. Röttscheid	Partner Finance Ideas
Dhr. Zaal	Directeur Wonen Aareon

Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van WoonFriesland die toeziet op de periode 2014 tot en met 2017 en die is uitgevoerd in de periode oktober 2017 tot en met maart 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met WoonFriesland hebben.

Rotterdam, 24 mei 2018



Maarten Nieland

Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

WoonFriesland

Visitatieperiode oktober 2017 tot en met februari 2018

Verklaren hierbij dat de visitatie WoonFriesland in 2017 en 2018 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

De leden van de visitatiecommissie hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben de leden van de visitatiecommissie geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen de leden van de visitatiecommissie geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij WoonFriesland.

Naam en handtekening:

Maarten Nieland



Naam en handtekening:

Robert Kievit



Naam en handtekening:

Gerard Agterberg of Achterberg



Plaats:

Rotterdam

Datum:

24 mei 2018

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel:

Nieland, Drs., RA, M.

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968



Huidige functie:

Principal Consultant

Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Regions & Cities Ecorys, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielschets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Regions & Cities. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

Secretaris

Gerard Agterberg of Achterberg



Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- | | |
|-------------|---|
| 2007 – 2008 | Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen |
| 2004 – 2007 | Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht |
| 1997 – 2003 | Vwo Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort |

Loopbaan:

- | | |
|--------------|-----------------------------|
| 2008 – heden | Ecorys Vastgoed, Consultant |
|--------------|-----------------------------|

Profielschets:

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWOON, Woonservice IJsselland, Ambt Delden, Alkemade Wonen, Mitros en Mooiland). Gerard is breed georiënteerd, met bijzondere affiniteit met presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijsbeleid voor het ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.

Commissielid

Robert Kievit



Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

Sinds 2015	Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profielschets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomanagement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomanagement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Convenant Financieel fit (2016) Convenant Sociaal team Heerenveen, Smallingerland en Opsterland Convenant Informatie-uitwisseling hennepsteelt Noord-Nederland Samenwerkingsovereenkomst Wocozon Woonvisies Gemeenten Prestatieafspraken 2014 t/m 2017 Voortgangsrapportages prestatieafspraken (2016 en 2017) Jaarplannen 2014 t/m 2017 (uitgebreid & verkort) Portefeuilleplan 2014 Portefeuilleplan 2016 (incl. basisgegevens) Portefeuilleplan 2017-2016 Portefeuilleplan Zorgvastgoed Rapportage analyse Zorgvastgoed Woonzorgatlas Friesland 2015 Woonzorgatlas Friesland 2.0 Buurtanalyses 2012, 2015 & 2016 Complexplannen Jaarverslag 2014 t/m 2017 (uitgebreid & verkort) Managementrapportages 2014 t/m 2017 Verslagen masterclasses, zeepkistsessies en kenniscafés Project 'Huis op Orde' Presentatie RvC Project 'Ken je bezit' Huurbeleid Aedes-Benchmark 2014 t/m 2017
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Samenwerkingsovereenkomst WoonFriesland – De Bewonersraad (2009) Brieven en adviezen Platform Huurders Aedes Benchmark 2014 t/m 2017 Onderzoek naar klanttevredenheid 2014 Notulen overleggen Platform Huurders 2014 t/m 2017 Communicatie bij kwaliteitsverbeteringen en sloopnieuwbouw
Presteren naar Vermogen (PnV)	Corporatie in Perspectief 2014 t/m 2017 dVi & dPi 2014 t/m 2017 Treasurystatuut 2013, 2014 en 2016 Treasury jaarplannen 2014 t/m 2017 Verslagen Treasuryoverleggen 2014 t/m 2017 Investeringsstatuut Reglement Financieel Beheer en Beleid Herijking Financiële kaders Oplegmemorandum Financieel beleid 2014 Managementletters 2014 t/m 2017 Oordeels- en toezichtbrieven 2014 t/m 2017 Goedkeuring vervreemding portefeuille zorgvastgoed

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Governance	Jaarverslagen 2014 t/m 2017 Notulen vergaderingen Raad van Commissarissen 2014 t/m 2017 Reglement Raad van Commissarissen Reglement Auditcommissie Reglement Bestuur Reglement Selectie- en remuneratiecommissie Toezichtvisie Raad van Commissarissen Zelfevaluatie Raad van Commissarissen Profielschets Raad van Commissarissen Toezicht- en toetsingskader Samenstelling en rooster van afstreden Raad van Commissarissen Honorering leden van de Raad van Commissarissen Klokkenluidersregeling

Bijlage 7: Prestatietabel

Huisvesten van de primaire doelgroep

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		8
Woningcorporaties zijn per 1 januari 2011 wettelijk verplicht minimaal 90% van de verhuringen van woningen met een huur beneden de maximale huur voor de huurtoeslag (€ 681,02 per maand) te doen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 34.229 per jaar.	WoonFriesland heeft woningen in overeenstemming met de wettelijke verplichting toegewezen: 2017: 94,4% 2016: 94,8% 2015: 95,3% 2014: 95,2% Uit de cijfers blijkt dat WoonFriesland meer dan 90% heeft toegewezen en hierdoor de vrije beleidsruimte voor een deel niet heeft gebruikt. Omdat er in de meeste gemeenten geen reden was de vrije beleidsruimten (vol) te gebruiken, heeft de commissie het ruim overschrijden van de 90%-norm als positief beoordeeld. In twee gemeente was sprake van het reserveren van de vrije beleidsruimte. Op Vlieland heeft WoonFriesland zich ingespannen om personen die op Vlieland een functie (gaan) vervullen, mits die functie naar de mening van de gemeente voldoende maatschappelijk belang heeft om een voorrangspostie te rechtvaardigen, voorrang gegeven. In Leeuwarderadeel heeft WoonFriesland voorrang gegeven aan inwoners van de dorpen Koarnjum, Feinsum en Jelsum.	8
Woningcorporaties wijzen per 1 januari 2016 maximaal 10% aan huishoudens met een inkomen van €34.229 tot € 38.950. De maximaal 10% sociale huurwoningen die overblijft, mogen woningcorporaties vrij toewijzen.	WoonFriesland wijst in overeenstemming met wet- en regelgeving maximaal 10% toe aan huishoudens met en jaarinkomens tot € 38.950. 2017: 1,4% 2016: 1,5% 2015: 2,1%	8
Woningcorporaties verhuren per 1 januari 2016 aan ten minste 95% van de huishoudens met potentieel recht op huurtoeslag woningen met een huurprijs tot en met de aftoppingsgrens. De resterende marge van 5% is bedoeld om woningcorporaties een beperkte ruimte te bieden om in uitzonderingssituaties toch een (iets) duurdere woning te kunnen toewijzen, bijvoorbeeld wanneer niet op korte termijn een kwalitatief passende woning met een meer betaalbare huurprijs beschikbaar is.	WoonFriesland past in overeenstemming met wet- en regelgeving minimaal 95% passend toe aan huishoudens die potentieel recht hebben op huurtoeslag. 2017: 99,3% 2016: 99,7%	8
WoonFriesland houdt de kernvoorraad beschikbaar voor de primaire doelgroep: de wachttijd is niet langer dan een jaar (Prestatieafspraken & Woonvisies).	De gemiddelde wachttijd voor woningen van WoonFriesland is: 2017: 41,4 weken 2016: 44,0 weken	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	2015: 43,3 weken Het aantal sociale huurwoningen van WoonFriesland: 2017: 18.345 woningen (+ 42 vrije sector) (mutatie: 10,3%) 2016: 19.051 woningen (+ 57 vrije sector) (mutatie: 9,1%) 2015: 19.152 woningen (+ 60 vrije sector) (mutatie: 10,0%) 2014: 19.284 woningen (+ 77 vrije sector) (mutatie: 10,4%)	
WoonFriesland heeft een taakstelling voor het huisvesten van statushouders.	WoonFriesland heeft statushouders gehuisvest: 2017: 245 statushouders (Voldaan) 2016: 361 statushouders (Voldaan, behalve in Tytsjerkteradiel) 2015: 212 statushouders (Voldaan, behalve in Tytsjerkteradiel) 2014: 155 statushouders (Voldaan) WoonFriesland heeft in 2016, toen de nood hoog was en er beperkte opvang c.q. huisvesting beschikbaar was voor vluchtelingen en statushouders waardoor de uitstroom uit de opvangcentra stagneerde, proactief diverse leegstaande of leegkomende panden aangeboden aan verschillende gemeenten. Van geen enkel aanbod is na veelvuldig overleg gebruik gemaakt door gemeenten. Veelal om politieke of financiële redenen. Het werkelijke aantal gehuisveste statushouders ligt substantieel hoger dan het aantal wat in het overzicht vermeld wordt. De initiële huurder wordt geregistreerd. In tweede instantie worden door gezinshereniging en nareizen meer personen in een beschikbaar getelde woning gehuisvest. Dat wordt niet herleidbaar geregistreerd.	8
Betaalbaarheid		7,5
WoonFriesland zet zich in voor een gematigde ontwikkeling van de huurlasten: WoonFriesland wil in principe een inflatievolgend huurbeleid handhaven (Prestatieafspraken)	WoonFriesland heeft huurverhogingen doorgevoerd: 2017: 0,3% (inflatie) 2016: 0,6% (inflatie) 2015: 1,0% (inflatie) 2014: 2,6% (inflatie) WoonFriesland haar in 2017 haar huurprijsbeleid herzien. WoonFriesland blijft zich richten op de kerntaak, het verhuren van goede en betaalbare woningen.	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	Bovendien wil WoonFriesland fors investeren in de kwaliteit van woningen en de stapsgewijze verbetering van energieprestatie. Mede met het oog op deze ambitie heeft WoonFriesland haar huurprijsbeleid aangepast om ook in de toekomst ervoor te zorgen dat de huren betaalbaar blijven. In de toekomst wordt de huurtoeslag mogelijk lager of zelfs afgebouwd. Daarom is het belangrijk dat de huur en overige woonlasten niet te veel stijgen mede gelet op het gemiddeld inkomen van de huurders bij instroom. 84 procent van de huren ligt onder de €586,98 en er is sprake van een evenwichtige huurprijspiegel. In het bijgestelde huurprijsbeleid houdt WoonFriesland deze huurprijspiegel ook voor de toekomst goedkoop en betaalbaar (piramidale opbouw). Daarbij past WoonFriesland geen inkomensafhankelijke huurverhoging toe (Huurprijsbeleid 'Eerlijk en betaalbaar', september 2017). WoonFriesland verlaagd op basis van het nieuwe huurprijsbeleid de streefhuren van 80% voor appartementen en 70% voor grondgebonden woningen naar 68% voor alle woningen waarbij zij geen onderscheid meer maakt in appartementen en grondgebonden woningen. Uit het bovenstaande blijkt dat WoonFriesland grote inspanningen heeft verricht om ondanks de investeringen en kwaliteitsverbeteringen de huren betaalbaar te houden. Daarom kent de commissie het oordeel 'goed' toe.	
WoonFriesland realiseert in 2017 de kwaliteitsverbetering en de verbetering van de energieprestatie van de woningen bij een projectmatige aanpak zonder dat hierbij een huurverhoging voor zittende huurders wordt doorgevoerd (Prestatieafspraken 2017).	WoonFriesland stelt de woonlasten voor haar huurders centraal bij de investeringen in zonnepanelen. De woonlasten mogen niet oplopen door de investering. Hierdoor komen de financiële voordelen van de zonnepanelen ten goede aan de huurders, maar het financiële risico ligt bij WoonFriesland. Voor de kwaliteitsverbeteringen worden eveneens geen huurverhogingen doorberekend (Jaarverslag 2016).	7
De corporaties dienen huurschulden in een zeer vroeg stadium aan te pakken, zodat incasso en huisuitzetting voorkomen kan worden. De signalen over huurschuld moeten worden ingebracht in de sociale wijkteams, jeugd- en gezinsteams en het brede dorpssteam, zodat een brede interventie mogelijk is (Prestatieafpraak). De corporaties en gemeente Leeuwarden dienen zich in te zetten om betalingsachterstanden door de vaste lasten zoveel mogelijk te voorkomen, te beperken en structureel op te lossen (Convenant Financieel Fit!).	Om invulling aan de opgave te geven betalingsachterstanden te voorkomen, heeft WoonFriesland de incassoprocedures verbeterd om zo oplopende schulden bij huurders te voorkomen (Jaarverslagen). Daarnaast zet WoonFriesland in op vroeg signalering in alle gemeenten in het werkgebied ten einde huisuitzettingen te voorkomen. De wijkconsulenten van WoonFriesland melden huurachterstand conform de opgave met toestemming van de klant aan het sociaal wijkteam. In bijzondere gevallen, zoals samenloop met overlast, beoordeelt de corporatie op klantniveau of het wijkteam wordt ingeschakeld.	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
WoonFriesland houdt voldoende sociale huurwoningen beschikbaar voor de primaire doelgroep (Prestatieafspraken & Woonvisies). Op verzoek van de Bewonersraad Friesland heeft WoonFriesland haar bezit ingedeeld in 6 huurklassen (prijspeil 2017): - Goedkoop (< €409,92) - Betaalbaar laag I (€409,92 t/m €467,82) - Betaalbaar laag II (€467,83 t/m €528,84) - Betaalbaar laag III (€528,84 t/m €586,68) - Betaalbaar hoog (€586,86 t/m €628,76) - Bereikbaar (€628,76 t/m €710,68) - Vrije sector (> €710,68)	Het aantal goedkope en betaalbare woningen van WoonFriesland: 2017: 17.026 (92,6%) 2016: 17.587 (92,0%) 2015: 17.610 (91,7%) 2014: 17.450 (90,1%)	8
Gemiddelde beoordeling		7,8

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Voldoende geschikte woningen voor senioren (woonvisies) conform de bevindingen van de Woonzorgatlas van Platform GEEF.	WoonFriesland heeft voldoende geschikte woningen voor senioren (2.542 woningen). Het beschikbaar stellen van voldoende woningen voor senioren is door WoonFriesland onderbouwd met de uitkomsten van de Woonzorgatlas van Platform GEEF.	7
Voldoende intramurale voorzieningen conform de bevindingen van de Woonzorgatlas van Platform GEEF: De groei van het aantal mensen dat intramuraal woont is minder groot dan de groei van het aantal ouderen.	WoonFriesland huisvest personen die behoren tot de zogenoemde bijzondere doelgroepen zoals zorgbehoevende ouderen, gehandicapten, dak- en thuislozen en probleemjongeren in een van de 63 specifieke woonvormen (beschermd wonen, verzorgingshuizen, sociale pensions) van WoonFriesland. Daarbij gaat het om circa 1200 zelfstandige en onzelfstandige eenheden (o.a. Jaarverslag 2015, p. 44, Jaarverslag 2016, p. 46).	7
Leeuwarden: De gemeente Leeuwarden, WoonFriesland, Elkien en Zienn spannen zich in om te komen tot een experiment voor de huisvesting van daklozen, bijvoorbeeld in de vorm van 'Housing First' (Leeuwarder Bestek 2012-2016).	Leeuwarden: WoonFriesland en Elkien hebben een pilot opgezet met 'Housing First' voor mensen die niet passen binnen het huidige zorgaanbod en het aanbod aan reguliere woningen. WoonFriesland en Elkien hebben beide twee woningen geleverd (Voortgang Leeuwarder Bestek 2012-2016).	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Heerenveen: Het levensloopbestendig maken van huurwoningen is waar mogelijk integraal onderdeel van het beleid van corporaties en krijgt zowel een plek bij het grootschalig onderhoud/renovatie als in individuele gevallen op verzoek van de huurder. Doelstelling: Ouderen faciliteren om zo lang mogelijk in hun eigen woonomgeving te blijven wonen (Woonvisie 2015-2020).	Heerenveen: Bij het kwaliteit- en energieverbeteringsproject Valk & Sperwer in Heerenveen, waar hoofdzakelijk ouderen wonen, zijn de 84 appartementen geschikt gemaakt om er zolang mogelijk te blijven wonen. Er zijn maatregelen getroffen voor enerzijds de toegankelijkheid en anderzijds de veiligheid van het gebouw. Ze zijn rollatorvriendelijk geworden doordat de vloeren van de galerij en het balkon zijn opgehoogd en ook aan de binnenzijde van de woning is een ophoging bij de voordeur gekomen. In het kader van veilig wonen is in de woonkamer een videofooninstallatie aangebracht en op verzoek zijn beugels in het toilet en de badkamer geplaatst (Jaarverslag 2015, p. 35).	7
Gemiddelde beoordeling		7

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Woningkwaliteit		7,5
Conform de bepalingen in het Asbestconvenant uit 2010 met de Friese gemeenten, dient WoonFriesland de aanwezigheid van asbest in haar bezit te inventariseren. In het convenant spreken de betrokken partijen verder af dat ze gaan werken volgens het Aedes-protocol 'Asbestverwijdering bij mutatie en klachtenonderhoud'.	WoonFriesland heeft de werkwijze van het Aedes-protocol ingevoerd. Ook heeft WoonFriesland haar bezit geïnventariseerd op de aanwezigheid van asbest. WoonFriesland heeft in de verwijdering van asbest de volgende bedragen geïnvesteerd:: 2017: 3,2 mln. 2016: 2,0 mln. 2015: 2,1 mln. 2014: 1,5 mln.	7
WoonFriesland stelt budget beschikbaar voor onderhoud van bestaande woningen: 2017: €32.520.000 2016: €28.415.000 2015: €26.660.000 2014: €28.300.000 Totaal: €115.835.000 Opgaven - 2017 WoonFriesland (totaal): €32.520.000 Leeuwarden: €12.075.000 Smallingerland: €5.700.000 Tytsjerkteradiel: €4.125.000 Heerenveen: €2.830.000 Súdwest Fryslân: €1.365.000 Leewarderadeel: €1.160.000 Vlieland: €205.000 Schiermonnikoog: €485.000	WoonFriesland heeft budget beschikbaar gesteld voor onderhoud van bestaande woningen: 2017: €30.120.000 2016: €30.411.000 2015: €31.977.000 2014: €31.567.000 Totaal: €124.075.000 Prestaties - 2017 WoonFriesland (totaal): €30.120.000 Leeuwarden: €10.447.000 Smallingerland: €5.028.000 Tytsjerkteradiel: €3.712.000 Heerenveen: €2.577.000 Súdwest Fryslân: €1.408.000 Leewarderadeel: €1.163.000 Vlieland: €323.000 Schiermonnikoog: €225.000	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Opgaven - 2016 WoonFriesland (totaal): €28.415.000 Leeuwarden: €10.500.000 Smallerland: €4.120.000 Tytsjerkteradiel: €3.640.000 Heerenveen: €2.640.000 Súdwest Fryslân: €1.690.000 Leewarderadeel: €990.000 Vlieland: €350.000 Schiermonnikoog: €130.000	Prestaties - 2016 WoonFriesland (totaal): €30.411.000 Leeuwarden: €11.551.000 Smallerland: €4.566.000 Tytsjerkteradiel: €3.670.000 Heerenveen: €2.427.000 Súdwest Fryslân: €1.445.000 Leewarderadeel: €680.000 Vlieland: €217.000 Schiermonnikoog: €367.000	
Opgaven - 2015 WoonFriesland (totaal): €26.660.000	Prestaties - 2015 WoonFriesland (totaal): €31.977.000 Leeuwarden: €4.111.000 Smallerland: €4.844.000 Tytsjerkteradiel: €2.944.000 Heerenveen: €838.000 Súdwest Fryslân: €2.353.000 Leewarderadeel: €256.000 Vlieland: €805.000 Schiermonnikoog: €202.000	
Opgaven - 2014 WoonFriesland (totaal): €28.300.000	Prestaties - 2014 WoonFriesland (totaal): €31.567.000 Leeuwarden: €10.777.000 Smallerland: €5.984.000 Tytsjerkteradiel: €3.242.000 Heerenveen: €3.977.000 Súdwest Fryslân: €1.604.000 Leewarderadeel: €1.298.000 Vlieland: €423.000 Schiermonnikoog: €137.000	
Kwaliteit dienstverlening		8
Eigen doelstelling: De dienstverlening en de bedrijfsvoering van WoonFriesland zijn gericht op het leveren van kwaliteit voor de klant tegen zo laag mogelijke kosten. Onze dienstverlening en bedrijfsvoering is gericht op het leveren van kwaliteit voor de klant tegen zo laag mogelijke kosten (Jaarplan 2014). De ambitie is op de klanttevredenheid de behouden c.q. te verbeteren (Jaarplan 2017).	De manier waarop WoonFriesland contact onderhoudt met haar klanten is aangepast aan de vraag en wordt daardoor steeds meer maatwerk. Het klantcontact vindt steeds vaker digitaal of telefonisch plaats op momenten dat het de klant uitkomt. Via één centraal telefoonnummer kunnen klanten voor al hun vragen terecht bij de medewerkers van het KlantService Centrum. De digitale kanalen zoals de website, het huurdersportaal en social media zijn verbeterd. Daarnaast heeft WoonFriesland gewerkt aan de optimalisatie van het huurdersportaal MijnWoonFriesland om de klanten beter en sneller te bedienen. Via hun persoonlijke pagina in het huurdersportaal 'MijnWoonFriesland' kunnen huurders en woningzoekenden op het moment dat hen dat	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	uitkomt, 24/7, hun eigen woonzaken regelen. Het inplannen van reparatieverzoeken, klachten melden, vragen stellen, een betalingsregeling aanvragen en specifieke informatie inzien over betalingen, woningwaardering en huurprijsopbouw is onder andere digitaal mogelijk (Jaarverslag 2014, p. 18). WoonFriesland is daarnaast overgegaan tot de realisatie van zeven kleinschalige netwerkpunten (Jaarverslag 2015). De netwerkpunten in Burgum, Oosterwolde, Koudum en Sneek zijn gerealiseerd. De netwerkpunten van Leeuwarden, Drachten en Heerenveen zijn gevestigd in de bestaande kantoorpanden totdat deze panden verhuur, c.q. verkocht zijn (T-rapportage 2015-3). Daarnaast zoeken de wijkconsulenten de klant thuis op of spreken af in de netwerkpunten. De netwerkpunten vervangen de woonwinkels en zijn op afspraak te bezoeken. Het voordeel daarbij is dat de klant direct met de juiste medewerker om tafel zit. Tegelijkertijd heeft het een besparing op huisvestings- en personeelskosten opgeleverd. WoonFriesland spant zich in om in haar gehele werkgebied bereikbaar te zijn voor haar klanten. WoonFriesland heeft -om goed en betaalbaar wonen te realiseren- verder de focus gelegd op de uitvoering, de verbetering van de datakwaliteit en de daarbij horende processen. WoonFriesland is in 2014 gestart met het project 'Huis op Orde' (HoOI) om stap voor stap te excelleren in de uitvoering (jaarplan 2015). WoonFriesland heeft daarnaast een nieuw, gericht en sneller klachtenmanagement ingevoerd. Het aantal klachten is gedaald van 621 in 2014, 638 in 2015 naar 391 in 2016 (Jaarverslag 2016). Aedes Benchmark: 2017: 7,4 (nieuwe huurders), 7,6 (reparatieverzoeken) en 7,0 (vertrokken huurders). 2016: 7,3 2015: 7,2 2014: 6,9	
Energie en duurzaamheid		8
WoonFriesland stelt budget beschikbaar voor de verbetering van de energieprestatie: 2017: 520 woningen (€3.120.000) 2016: 1.351 woningen (€7.035.000) 2015: 450 woningen 2014: 630 woningen	WoonFriesland heeft budget beschikbaar gesteld voor de verbetering van de energieprestatie: 2017: 1.978 woningen (€12.522.000) 2016: 494 (€3.817.000) 2015: 416 woningen 2014: 633 woningen	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Totaal: 2.951 woningen	Totaal: 3.521 woningen	
Opgaven - 2017	Prestaties - 2017	
WoonFriesland (totaal): 520 woningen (€3.120.000)	WoonFriesland (totaal): 1.978 woningen (€12.522.000)	
Leeuwarden: maximaal 230 woningen (€1.380.000)	Leeuwarden: 860 woningen (€4.950.000)	
Smallingerland: 80 woningen (€480.000)	Smallingerland: 238 woningen (€1.682.000)	
Tytsjerkteradiel: 50 woningen (€300.000)	Tytsjerkteradiel: 235 woningen (€1.734.000)	
Heerenveen: 30 woningen (€180.000)	Heerenveen: 87 woningen (€1.449.000)	
Súdwest Fryslân: 20 woningen (€150.000)	Súdwest Fryslân: 88 woningen (€478.000)	
Leewarderadeel: 10 woningen (€60.000)	Leewarderadeel: 63 woningen (€251.000)	
Vlieland: 15 woningen (€90.000)	Vlieland: 47 woningen (€6.000)	
Schiermonnikoog: 0 woningen (€0)	Schiermonnikoog: 0 woningen (€0)	
Opgaven - 2016	Prestaties - 2016	
WoonFriesland (totaal): 1.351 woningen (€7.035.000)	WoonFriesland (totaal): 494 (€3.817.000)	
Leeuwarden: maximaal 540 woningen (€2.800.000)	Leeuwarden: 34 woningen (€165.000)	
Smallingerland: 210 woningen (€980.000)	Smallingerland: 165 woningen (€1.018.000)	
Tytsjerkteradiel: 180 woningen (€1.100.000)	Tytsjerkteradiel: 58 woningen (€713.000)	
Heerenveen: 73 woningen (€180.000)	Heerenveen: 139 woningen (€1.109.000)	
Súdwest Fryslân: 110 woningen (€730.000)	Súdwest Fryslân: 8 woningen (€29.000)	
Leewarderadeel: 29 woningen (€135.000)	Leewarderadeel: 2 woningen (€8.000)	
Vlieland: 38 woningen (€320.000)	Vlieland: 42 woningen (€432.000)	
Schiermonnikoog: 0 woningen (€0)	Schiermonnikoog: 2 woningen (€11.000)	
Opgaven - 2015	Prestaties - 2015	
WoonFriesland (totaal): 450 woningen	WoonFriesland (totaal): 416 woningen	
	Leeuwarden: 207 woningen	
	Smallingerland: 64 woningen	
	Tytsjerkteradiel: 15 woningen	
	Heerenveen: 97 woningen	
	Súdwest Fryslân: 0 woningen	
	Leewarderadeel: 0 woningen	
	Vlieland: 16 woningen	
	Schiermonnikoog: 0 woningen	
Opgaven - 2014	Prestaties - 2014	
WoonFriesland (totaal): 630 woningen	WoonFriesland (totaal): 633 woningen	
	Leeuwarden: 304 woningen	
	Smallingerland: 150 woningen	
	Tytsjerkteradiel: 55 woningen	
	Heerenveen: 42 woningen	
	Súdwest Fryslân: 33 woningen	
	Leewarderadeel: 20 woningen	
	Vlieland: 9 woningen	
	Schiermonnikoog: 0 woningen	
	De prestatie is beoordeeld bij bovenstaande prestatie.	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
WoonFriesland zet in op energieverbetering met een extra labelslag door middel van het plaatsen van zonnepanelen in samenwerking met Wocozon (Prestatieafspraken 2017, p. 13)	WoonFriesland heeft een overeenkomstig afgesloten met Stichting Wocozon voor aanbrengen van zonnepanelen om een bijdrage te leveren aan het klimaatbeleid en de betaalbaarheid van de energielasten van onze huurders (Jaarverslag 2015/2016). WoonFriesland heeft het beleid ontwikkeld, huurders beschermd tegen financiële risico's van het plaatsen van de zonnepanelen en Wocozon. Door de uitgebreidheid van de investering wordt een grote stap gezet naar het behalen van de energetische doelstellingen voor het hele woningbezit. De voortgang is door schaalproblemen bij Wocozon zonder toedoen van WoonFriesland enigszins vertraagd. Deze prestatie is beoordeeld bij bovenstaande prestatie.	
Gemiddelde beoordeling		7,8

(Des)investeren in vastgoed

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Nieuwbouw		5
WoonFriesland bouwt nieuwbouwwoningen:	WoonFriesland heeft nieuwbouwwoningen gerealiseerd:	5
2017: 194 woningen (€24.486.000)	2017: 7 woningen (€1.120.000)	
2016: 65 woningen (€8.690.000)	2016: 58 woningen (€7.711.000)	
2015: 130 woningen	2015: 81 woningen (€11.725.000)	
2014: 97 woningen	2014: 24 woningen (€3.272.000)	
Totaal: 486 woningen	Totaal: 170 woningen	
Opgaven - 2017	Prestaties - 2017	
WoonFriesland (totaal): 194 woningen (€24.486.000)	WoonFriesland (totaal): 7 woningen (€1.120.000)	
Leeuwarden: 75 woningen (€975.000)	Leeuwarden: 0 woningen	
Smallingerland: 37 woningen (€3.848.000)	Smallingerland: 0 woningen	
Tytsjerkteradiel: 25 woningen (€3.250.000)	Tytsjerkteradiel: 0 woningen	
Heerenveen: 0 woningen	Heerenveen: 0 woningen	
Súdwest Fryslân: 50 woningen (€650.000)	Súdwest Fryslân: 0 woningen	
Leewarderadeel: 0 woningen	Leewarderadeel: 0 woningen	
Vlieland: 0 woningen	Vlieland: 0 woningen	
Schiermonnikoog: 7 woningen (€1.120.000)	Schiermonnikoog: 7 woningen (€1.120.000)	
Opgaven - 2016	Prestaties - 2016	
WoonFriesland (totaal): 65 woningen (€8.690.000)	WoonFriesland (totaal): 58 woningen (€7.711.000)	
Leeuwarden: 0 woningen	Leeuwarden: 0 woningen	
Smallingerland: 58 woningen (€7.590.000)	Smallingerland: 58 woningen (€7.711.000)	
Tytsjerkteradiel: 0 woningen	Tytsjerkteradiel: 0 woningen	
Heerenveen: 0 woningen	Heerenveen: 0 woningen	
Súdwest Fryslân: 0 woningen	Súdwest Fryslân: 0 woningen	
Leewarderadeel: 0 woningen	Leewarderadeel: 0 woningen	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Vlieland: 0 woningen Schiermonnikoog: 7 woningen (€1.100.000) Opgaven - 2015 WoonFriesland (totaal): 130 woningen Leeuwarden: 38 woningen Smallingerland: 73 woningen Tytsjerkteradiel: 0 woningen Heerenveen: 0 woningen Súdwest Fryslân: 0 woningen Leewarderadeel: 0 woningen Vlieland: 10 woningen Schiermonnikoog: 7 woningen Opgaven - 2014 WoonFriesland (totaal): 97 woningen Leeuwarden: 12 woningen Smallingerland: 0 woningen Tytsjerkteradiel: 0 woningen Heerenveen: 85 woningen Súdwest Fryslân: 0 woningen Leewarderadeel: 0 woningen Vlieland: 0 woningen Schiermonnikoog: 0 woningen	Vlieland: 0 woningen Schiermonnikoog: 0 woningen (zie 2017) Prestaties - 2015 WoonFriesland (totaal): 81 woningen (€11.725.000) Leeuwarden: 38 woningen (€5.605.000) Smallingerland: 33 woningen (€4.531.000) Tytsjerkteradiel: 0 woningen Heerenveen: 0 woningen Súdwest Fryslân: 0 woningen Leewarderadeel: 0 woningen Vlieland: 10 woningen (€1.589.000) Schiermonnikoog: 0 woningen (zie 2016 & 2017) Prestaties - 2014 WoonFriesland (totaal): 24 woningen (€3.272.000) Leeuwarden: 0 woningen Smallingerland: 0 woningen Tytsjerkteradiel: 24 woningen (€3.272.000) Heerenveen: 0 woningen Súdwest Fryslân: 0 woningen Leewarderadeel: 0 woningen Vlieland: 0 woningen Schiermonnikoog: 0 woningen In 2014, 2015 en 2016 zijn nieuwbouwwoningen opgeleverd die nog waren gebaseerd op afspraken met gemeenten die nog dateerden uit de vorige visitatie periode. In de biedingen voor 2017 en 2018 is nieuwbouw opgenomen in lijn met het portefeuilleplan. Het portefeuilleplan gaat uit van extra nieuwbouw in de A+ kernen. De beoogde extra nieuwbouw is terug te vinden in de prestatieafspraken van 2017 en 2018. Realisatie van uitbreidingsnieuwbouw blijft echter achter in de prestaties omdat gemeenten door de aantrekkende conjunctuur geen locaties beschikbaar stellen en WoonFriesland een passende kavelprijs vraagt gelet op het realiseren van nieuwbouw onder de eerste aftoppingsgrens. De focus van WoonFriesland ligt op het verbeteren van de kwaliteit en energieprestatie van de bestaande woningvoorraad huurwoningen. (zie jaarplannen, jaarverslagen, biedingen, voortgangsrapportages en prestatieafspraken evenals woonvisies bij gemeenten die aandacht vragen voor het verbeteren en verduurzamen van de bestaande woningvoorraad.	
		6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
WoonFriesland sloop woningen:	WoonFriesland heeft woningen gesloopt:	6
2017: 91 woningen (€6.974.000)	2017: 53 woningen (€3.243.000)	
2016: 0 woningen	2016: 0 woningen	
2015: 119 woningen	2015: 42 woningen (€663.000)	
2014: 227 woningen	2014: 75 woningen (€2.489.000)	
Totaal: 437 woningen	Totaal: 170 woningen	
Opgaven - 2017	Prestaties - 2017	
WoonFriesland (totaal): 91 woningen (€6.974.000)	WoonFriesland (totaal): 53 woningen (€3.243.000)	
Leeuwarden: 0 woningen	Leeuwarden: 0 woningen	
Smallingerland: 0 woningen	Smallingerland: 40 woningen (€2.986.000)	
Tytsjerkteradiel: 28 woningen	Tytsjerkteradiel: 0 woningen	
Heerenveen: 50 woningen	Heerenveen: 0 woningen	
Súdwest Fryslân: 0 woningen	Súdwest Fryslân: 0 woningen	
Leewarderadeel: 0 woningen	Leewarderadeel: 0 woningen	
Vlieland: 0 woningen	Vlieland: 0 woningen	
Schiermonnikoog: 13 woningen (€296.000)	Schiermonnikoog: 13 woningen (€257.000)	
Opgaven - 2016	Prestaties - 2016	
WoonFriesland (totaal): 0 woningen	WoonFriesland (totaal): 0 woningen	
Leeuwarden: 0 woningen	Leeuwarden: 0 woningen	
Smallingerland: 0 woningen	Smallingerland: 0 woningen	
Tytsjerkteradiel: 0 woningen	Tytsjerkteradiel: 0 woningen	
Heerenveen: 0 woningen	Heerenveen: 0 woningen	
Súdwest Fryslân: 0 woningen	Súdwest Fryslân: 0 woningen	
Leewarderadeel: 0 woningen	Leewarderadeel: 0 woningen	
Vlieland: 0 woningen	Vlieland: 0 woningen	
Schiermonnikoog: 0 woningen	Schiermonnikoog: 0 woningen	
Opgaven - 2015	Prestaties - 2015	
WoonFriesland (totaal): 119 woningen	WoonFriesland (totaal): 42 woningen (€663.000)	
Leeuwarden: 0 woningen	Leeuwarden: 0 woningen	
Smallingerland: 82 woningen	Smallingerland: 42 woningen (€663.000)	
Tytsjerkteradiel: 0 woningen	Tytsjerkteradiel: 0 woningen	
Heerenveen: 0 woningen	Heerenveen: 0 woningen	
Súdwest Fryslân: 24 woningen	Súdwest Fryslân: 0 woningen	
Leewarderadeel: 0 woningen	Leewarderadeel: 0 woningen	
Vlieland: 0 woningen	Vlieland: 0 woningen	
Schiermonnikoog: 13 woningen	Schiermonnikoog: 0 woningen	
Opgaven - 2014	Prestaties - 2014	
WoonFriesland (totaal): 227 woningen	WoonFriesland (totaal): 75 woningen (€2.489.000)	
Leeuwarden: 13 woningen	Leeuwarden: 13 woningen (€717.000)	
Smallingerland: 185 woningen	Smallingerland: 33 woningen (€1.085.000)	
Tytsjerkteradiel: 29 woningen	Tytsjerkteradiel: 29 woningen (€716.000)	
Heerenveen: 0 woningen	Heerenveen: 0 woningen	
Súdwest Fryslân: 0 woningen	Súdwest Fryslân: 0 woningen	
Leewarderadeel: 0 woningen	Leewarderadeel: 0 woningen	
Vlieland: 0 woningen	Vlieland: 0 woningen	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Schiermonnikoog: 0 woningen	Schiermonnikoog: 0 woningen WoonFriesland heeft vanaf 2014 het programma voor kwaliteitsverbetering van het bestaand bezit opgezet. Vanaf dat moment is meer ingezet op verbetering van het totale bezit en minder op omvangrijke sloop nieuwbouw gestreefd wordt naar een balans tussen betaalbare kwaliteit en duurzaamheid, essentieel voor de huurders en waardoor WoonFriesland ook meer huurders tevreden kan stellen (Jaarplan, 2014). Voor het programma voor kwaliteitsverbetering is vanaf de tweede helft 2015 uitgegaan van maatwerk per complex (Jaarplannen en biedingen). De nieuwe werkmethodes worden ingevoerd en op basis van scrum wordt de businesscase per complex uitgewerkt (Jaarplannen 2016 e.v. en biedingen/prestatieafspraken) Indien de businesscase per complex niet rond is te maken dan pas komt sloop-nieuwbouw in beeld. Vervolgens moet na het besluit tot sloop-nieuwbouw nog meer dan 70% van de huurders akkoord gaan (Toelichting WoonFriesland).	
Verbetering bestaand woningbezit		8
WoonFriesland verbetert de kwaliteit van woningen. WoonFriesland stelt budget beschikbaar voor de verbetering van de kwaliteit van woningen: 2017: 1.466 woningen (€13.194.000) 2016: 1.561 woningen (€16.100.000) 2015: 450 woningen (€9.400.000) 2014: 630 woningen (€13.100.000) Totaal: 4.107 (€51.794.000)	WoonFriesland is in 2015 gestart met de opnames van +/- een kwart van de bestaande woningvoorraad, waarbij zowel de binnen- als de buitenkant worden geïnspecteerd (Jaarverslag 2015, p. 34). Aan het einde van 2017 is de conditie van twee derde van het woningbezit in kaart gebracht. Daarvan is 65% beoordeeld als 'net, keurig of goed'. WoonFriesland heeft de kwaliteit van woningen verbeterd: 2017: 1.978 woningen (€33.175.000) 2016: 607 woningen (€10.328.000) 2015: 501 woningen (€5.521.000) 2014: 633 woningen (€9.204.000) Totaal: 3.719 (€58.288.000)	8
WoonFriesland stelt budget beschikbaar voor de verbetering van de kwaliteit en het budget van woningen: Opgaven - 2017 WoonFriesland (totaal): 1.466 woningen (€13.194.000) Leeuwarden: 650 woningen (€5.850.000) Smallingerland: 215 woningen (€1.900.000) Tytsjerkteradiel: 170 woningen (€1.530.000)	WoonFriesland heeft budget beschikbaar gesteld voor de verbetering van de kwaliteit en het budget van woningen: Prestaties - 2017 WoonFriesland (totaal): 1.978 woningen (€33.175.000) Leeuwarden: 860 woningen (€16.327.000) Smallingerland: 238 woningen (€3.019.000) Tytsjerkteradiel: 235 woningen (€3.713.000)	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Heerenveen: 80 woningen (€720.000) Súdwest Fryslân: 75 woningen (€675.000) Leewarderadeel: 35 woningen (€315.000) Vlieland: 41 woningen (€369.000) Schiermonnikoog: 0 woningen (€0)	Heerenveen: 87 woningen (€1.058.000) Súdwest Fryslân: 88 woningen (€1.978.000) Leewarderadeel: 63 woningen (€1.134.000) Vlieland: 47 woningen (€241.000) Schiermonnikoog: 0 woningen (€0)	
Opgaven - 2016 WoonFriesland (totaal): 1.561 woningen (€16.100.000) Leeuwarden: 750 woningen (€7.800.000) Smallingerland: 210 woningen (€2.150.000) Tytsjerkteradiel: 180 woningen (€1.870.000) Heerenveen: 73 woningen (€730.000) Súdwest Fryslân: 110 woningen (€1.130.000) Leewarderadeel: 29 woningen (€295.000) Vlieland: 38 woningen (€395.000) Schiermonnikoog: 0 woningen (€0)	Prestaties - 2016 WoonFriesland (totaal): 607 woningen (€10.328.000) Leeuwarden: 240 woningen (€3.451.000) Smallingerland: 90 woningen (€1.593.000) Tytsjerkteradiel: 37 woningen (€574.000) Heerenveen: 150 woningen (€3.294.000) Súdwest Fryslân: 7 woningen (€8.000) Leewarderadeel: 2 woningen (€1.000) Vlieland: 41 woningen (€1.073.000) Schiermonnikoog: x woningen (€2.000)	
Opgaven - 2015 WoonFriesland (totaal): 450 woningen (€9.400.000)	Prestaties - 2015 WoonFriesland (totaal): 501 woningen (€5.521.000) Leeuwarden: 292 woningen (€1.516.000) Smallingerland: 64 woningen (€817.000) Tytsjerkteradiel: 15 woningen (€649.000) Heerenveen: 97 woningen (€1.567.000) Súdwest Fryslân: x woningen (€28.000) Leewarderadeel: x woningen (€41.000) Vlieland: 16 woningen (€382.000) Schiermonnikoog: x woningen (€2.000)	
Opgaven - 2014 WoonFriesland (totaal): 630 woningen (€13.100.000)	Prestaties - 2014 WoonFriesland (totaal): 633 woningen (€9.204.000) Leeuwarden: 304 woningen (€4.161.000) Smallingerland: 150 woningen (€2.683.000) Tytsjerkteradiel: 55 woningen (€904.000) Heerenveen: 42 woningen (€359.000) Súdwest Fryslân: 33 woningen (€425.000) Leewarderadeel: 20 woningen (€242.000) Vlieland: 9 woningen (€159.000) Schiermonnikoog: 0 woningen (€0)	
	WoonFriesland heeft vanaf 2014 de focus gelegd op kwaliteitsverbetering en verduurzaming. Doordat zaken organisatorisch en financieel steeds meer op orde zijn gekomen heeft WoonFriesland vanaf 2016 fors ingezet op verbetering van de kwaliteit van de voorraad (jaarplannen, jaarverslagen, biedingen, prestatieafspraken, RVC verslagen). De verkoop van het intramuraal zorg vastgoed heeft WoonFriesland in staat gesteld om nog meer woningen aan te pakken.	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Maatschappelijk vastgoed		7
Sinds de invoering van de woningwet per 1 juli 2015 mogen corporaties nog maar zeer beperkt investeren in maatschappelijk vastgoed. Aangezien WoonFriesland voor 2014 volop in dergelijk vastgoed investeerde waaronder veel MFC's zijn er geen bijzondere opgaven in deze visitatie periode te noemen. Na invoering van de Woningwet worden verzoeken tot realisatie van maatschappelijk vastgoed niet meer door de gemeenten bij WoonFriesland neergelegd.	WoonFriesland blijft zich richten op haar kerntaak, het verhuren van goede en betaalbare woningen. Het afstoten van het maatschappelijk vastgoed MOG en bedrijf onroerend goed(BOG) past in het beleid en bij de wet- en regelgeving. WoonFriesland is in de tweede helft van 2017 gestart met de voorbereidingen voor verkoop van de portefeuille MOG/BOG. WoonFriesland heeft een vergelijkbaar werkproces als voor de intramurale zorgvastgoedportefeuille in gang gezet waarbij alle betrokken partijen worden meegenomen en zorgvuldig geïnformeerd.	7
Verkoop		7
WoonFriesland verkoopt woningen: 2017: 130 woningen (bijgesteld naar 0 woningen) 2016: 164 woningen 2015: 200 woningen 2014: 110 woningen Totaal: 474 woningen Opgaven - 2017 WoonFriesland (totaal): 130 woningen Leeuwarden: 22 woningen Smallingerland: 12 woningen Tytsjerkteradiel: 29 woningen Heerenveen: 12 woningen Súdwest Fryslân: 6 woningen Leewarderadeel: 3 woningen Vlieland: 0 woningen Schiermonnikoog: 0 woningen Opgaven - 2016 WoonFriesland (totaal): 164 woningen Leeuwarden: 70 woningen Smallingerland: 17 woningen Tytsjerkteradiel: 16 woningen Heerenveen: 16 woningen Súdwest Fryslân: 5 woningen Leewarderadeel: 8 woningen Vlieland: 0 woningen Schiermonnikoog: 2 woningen Opgaven - 2015 WoonFriesland (totaal): 200 woningen	WoonFriesland heeft woningen verkocht: 2017: 51 woningen 2016: 125 woningen 2015: 145 woningen 2014: 151 woningen Totaal: 472 woningen Prestaties - 2017 WoonFriesland (totaal): 51 woningen Leeuwarden: 6 woningen Smallingerland: 6 woningen Tytsjerkteradiel: 15 woningen Heerenveen: 3 woningen Súdwest Fryslân: 5 woningen Leewarderadeel: 1 woning Vlieland: 0 woningen Schiermonnikoog: 0 woningen Prestaties - 2016 WoonFriesland (totaal): 125 woningen Leeuwarden: 25 woningen Smallingerland: 23 woningen Tytsjerkteradiel: 20 woningen Heerenveen: 11 woningen Súdwest Fryslân: 7 woningen Leewarderadeel: 8 woningen Vlieland: 3 woningen Schiermonnikoog: 0 woningen Prestaties - 2015 WoonFriesland (totaal): 145 woningen Leeuwarden: 31 woningen Smallingerland: 13 woningen Tytsjerkteradiel: 24 woningen Heerenveen: 16 woningen	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Opgaven - 2014 WoonFriesland (totaal): 110 woningen	Súdwest Fryslân: 8 woningen Leewarderadeel: 7 woningen Vlieland: 1 woning Schiermonnikoog: 2 woningen Prestaties - 2014 WoonFriesland (totaal): 151 woningen Leeuwarden: 149 woningen Smallingerland: 12 woningen (huur en koop) Tytsjerkteradiel: 24 woningen Heerenveen: 16 woningen Súdwest Fryslân: 9 woningen Leewarderadeel: 8 woningen Vlieland: 2 woningen Schiermonnikoog: 1 woning Om de financiële weerbaarheid te vergroten en tegelijkertijd te blijven investeren in kwaliteit heeft WoonFriesland in 2015 om de komende 5 jaar 1.000 woningen verkopen en in de vijf jaar aar daaropvolgend nog eens 550 woningen te verkopen. Daarbij wordt opgemerkt dat, hoewel de huurmarkt in Friesland redelijk ontspannen is, het goed denkbaar dat woningzoekenden de vermindering van beschikbaarheid gaan merken. WoonFriesland blijft daarom de zoekduur scherp monitoren. WoonFriesland heeft in 2017 haar portefeuilleplan bijgesteld. Naast betaalbaarheid is de beschikbaarheid van woningen belangrijk voor haar huurders. Kijkend naar de doelgroep, luisterend naar de belanghouders en mede op basis van haar marktvisie heeft WoonFriesland haar verkopen sterk verminderd om de omvang van haar portefeuille rond de 20.000 woningen te stabiliseren en aanwezig te zijn en te blijven in heel Friesland: in steden, op het platteland en de eilanden. De verkoop van individuele woningen is van 200 naar 50 per jaar gegaan en de verkoopvijver van 5000 naar 870 woningen gereduceerd. De verkoop uit het verleden heeft daarnaast een versnippering in delen van het bezit opgeleverd. Vanuit bedrijfsvoering en efficiëntie wordt een verdere versnippering van het bezit tegengaan. Daarnaast worden de woningen verkocht die op basis van de koers en marktvisie minder gewenst zijn en worden incidenteel woningen aangekocht daar waar de vraagdruk hoog is en om complexen weer compleet te maken. De woningen met de strategie verkoop worden, conform planning en MJOP, goed onderhouden.	
Gemiddelde beoordeling		6,6

Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven	Prestaties	Cijfer
WoonFriesland stelt budget beschikbaar voor leefbaarheid, hieronder vallen onder andere de adviseurs wijk en buurt, buurtbeheer en huismeesters:	WoonFriesland heeft budget gesteld beschikbaar voor leefbaarheid, hieronder vallen onder andere de adviseurs wijk en buurt, buurtbeheer en huismeesters:	8
2017: €1.841.000	2017: €2.275.000	
2016: €1.795.000	2016: €2.104.000	
2015: €2.238.000	2015: €2.152.000	
2014: €2.295.000	2014: €2.704.300	
Totaal: €8.169.000	Totaal: €9.239.300	
Opgaven - 2017	Prestaties - 2017	
WoonFriesland (totaal): €1.841.000	WoonFriesland (totaal): €2.275.000	
Leeuwarden: €850.000	Leeuwarden: €928.000	
Smallingerland: €280.000	Smallingerland: €336.000	
Tytsjerkteradiel: €170.000	Tytsjerkteradiel: €190.000	
Heerenveen: €155.000	Heerenveen: €246.000	
Súdwest Fryslân: €110.000	Súdwest Fryslân: €133.000	
Leewarderadeel: €40.000	Leewarderadeel: €68.000	
Vlieland: €5.000	Vlieland: €12.000	
Schiermonnikoog: €5.000	Schiermonnikoog: €14.000	
Opgaven - 2016	Prestaties - 2016	
WoonFriesland (totaal): €1.795.000	WoonFriesland (totaal): €2.104.000	
Leeuwarden: €700.000	Leeuwarden: €863.000	
Smallingerland: €240.000	Smallingerland: €344.000	
Tytsjerkteradiel: €180.000	Tytsjerkteradiel: €204.000	
Heerenveen: €150.000	Heerenveen: €231.000	
Súdwest Fryslân: €140.000	Súdwest Fryslân: €114.000	
Leewarderadeel: €50.000	Leewarderadeel: €76.000	
Vlieland: €0	Vlieland: €12.000	
Schiermonnikoog: €10.000	Schiermonnikoog: €7.000	
Opgaven - 2015	Prestaties - 2015	
WoonFriesland (totaal): €2.238.000	WoonFriesland (totaal): €2.152.000	
	Leeuwarden: €1.071.000	
	Smallingerland: €364.000	
	Tytsjerkteradiel: €187.000	
	Heerenveen: €174.000	
	Súdwest Fryslân: €80.000	
	Leewarderadeel: €42.000	
	Vlieland: €12.000	
	Schiermonnikoog: €0	
Opgaven - 2014	Prestaties - 2014	
WoonFriesland (totaal): €2.295.000	WoonFriesland (totaal): €2.704.300	
	Leeuwarden: €1.106.000	
	Smallingerland: €393.000	
	Tytsjerkteradiel: €241.000	
	Heerenveen: €224.000	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	Súdwest Fryslân: €237.000 Leewarderadeel: €75.000 Vlieland: €2.000 Schiermonnikoog: €17.000	
WoonFriesland werkt samen met de sociale wijkteams en maatschappelijke organisaties in de wijken en dorpen. De medewerkers van WoonFriesland nemen geregeld deel aan overleggen, verwijzen door naar de sociale wijkteams en informeren hen over ontwikkelingen die zij signaleren. WoonFriesland geeft actief signalen door aan sociale wijkteams (Prestatieafspraken). In plattelandsgemeenten spreekt men vaak over gebiedsteams. De gebiedsteams hebben vergelijkbare taken als de sociale wijkteams. Op deze wijze wordt overlast voorkomen en/of opgelost.	WoonFriesland heeft zwaardere problematiek zoals mensen met psychische problemen en verslavings- of woonproblemen vaak in samenwerking met het Sociaal (wijk) Team opgepakt. Door een samenhangende resultaatgerichte aanpak worden problemen van mensen opgelost of hanteerbaar gemaakt (Jaarverslag 2013, p. 36). Een proactieve aanpak, door middel van signaleren, handhaven en samenwerken met de multidisciplinaire sociale wijkteams staat centraal en werpt haar vruchten af (Jaarverslag 2016, p. 39).	7
WoonFriesland en samenwerkingspartners werken samen aan het voorkomen en bestrijden van overlast door hennepsteelt (Convenant Hennepsteelt).	De aanpak van drugsoverlast gaat in samenwerking met de politie. Daarbij is regelmatig er overleg tussen de wijkagent en de wijkconsulent van WoonFriesland om gezamenlijk de problemen in beeld te brengen en de overlast zoveel mogelijk te bestrijden. Indien blijkt dat er sprake is van een hennepkwekerij in een huurwoning, gaat WoonFriesland in beginsel over tot beëindiging van de huurovereenkomst.	7
De gemeente Leeuwarden, WoonFriesland en Elken voeren gezamenlijk de wijkactieplannen 2011-2014 voor de zes IV-wijken uit (Leeuwarder Bestek 2012-2016). De corporaties en de gemeente Leeuwarden geven een vervolg aan de wijkaanpak (o.a. Heechterp-Schieringen). Samen met huurders hebben de gemeenten en de corporaties per wijk een wijkactieplan opgesteld, waarin fysieke en sociale aandacht- en verbeterpunten die gezamenlijk uitgevoerd worden zijn vastgelegd (Prestatieafspraken 2016, 12/Prestatieafspraken 2017, 22). WoonFriesland heeft haar programma "werken aan wijken" hiermee scant zij haar buurten en wijken op basis van kwantitatieve en kwalitatieve informatie. WoonFriesland maakt daarbij gebruik van interne en externe databasis. Met behulp van wijkconsulenten en buurtbeheerders (de ogen en oren in de wijk) wordt kwalitatieve informatie verzameld. Deze informatie wordt samengebracht in een wijkanalyse waarbij de wijk of buurt wordt gescoord in rood, groen of oranje. Bij de score rood wordt een plan van aanpak opgesteld in samenwerking met alle betrokken partijen in wijk om de leefbaarheid te verbeteren. Bij oranje wordt eenzelfde plan van aanpak in lichtere vorm opgesteld om te	WoonFriesland heeft in Leeuwarden bijgedragen aan de zogenaamde 5 wijkenaanpak. Het gaat hier om een actieplan waaraan gemeente en corporaties in samenwerking met de wijkpanels werken aan verbetering van de wijken. De wijken zijn: Oldegalileën en Bloemenbuurt, Vlietzone, Tsjerk Hiddes en Cambuursterhoek, Schepenbuurt en Valeriuskwartier. WoonFriesland is betrokken bij de wijken Oldegalileën en Bloemenbuurt omdat zij in deze wijk een significant aandeel woningen bezit (Jaarverslag 2016, p. 39). WoonFriesland heeft als onderdeel van het programma 'Wijken aan werken' de wijken Huizum West, Gerbrandyweg, Blokhuispoort, Wismastate, Antillenweg, Bilgaard, Camminghaburen en Hoeksterpoort in Leeuwarden significant verbeterd (Jaarverslag 2014/2015). WoonFriesland heeft in Smallingerland als onderdeel van het programma 'Werken aan wijken' de wijken De Trisken, Noord Oost, De Swetten, De Bouwen Noord en De Bouwen Oost significant verbeterd (Jaarverslag 2014). WoonFriesland heeft in Tytsjerkterdiel als onderdeel van het programma 'Wijken aan werken' de wijken Giekerk	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
voorkomen dat de wijk verder afglijdt. Voor tenminste twee wijken die het label rood hebben gekregen, is binnen een half jaar na meting een plan van aanpak opgesteld.	Zuid en Centrum, Burgum Noord West en Zuid West (Jaarverslag 2015, p. 37). WoonFriesland heeft in Heerenveen als onderdeel van het programma 'Werken aan wijken' de wijken De Nijehaske en De Greiden significante verbeterd (Jaarverslag 2016, p. 39).	
Gemiddelde beoordeling		7,5

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profitsectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas